Bedeli Ödenmiş Tecrübelerle

ŞİRKET YÖNETİMİ

"Yeni bir hikâye ile yeniden yola çıkmaya hazır mısınız"

AHMET BÜYÜKBAKKAL

Yönetim Danışmanı- Bağımsız Denetçi

AHMET BÜYÜKBAKKAL

Pertevniyal Lisesini bitirdikten sonra 1977 de İktisadi Ticari İlimler Akademisi Maliye-Muhasebe bölümünün akşam bölümünü okudu. Bu arada 1977 yılında avukat yanında Ticari ve İcra hukuk stajyerliğini yaptı.

1978- 1979 yıllarında deri piyasasın da Muhasebe ve Yöneticilik görevini yaparken, 1980 yılında Beyazıt'ta Serbest muhasebecilik bürosunu açtı. 1984 yılında bürosunun faaliyetini Mali müşavirlik olarak değiştirmiştir.

1999 yılında Tekstil firması kurarak 2005 yılına kadar ABD ve Avrupa'ya ihracat yaptı. 2005 yılından itibaren şirketlerin Bağımsız denetimini, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliklerini, Yönetim Danışmanlıklarını ve Yatırım Danışmanlıklarını yapmaktadır. Aynı zamanda şirket yönetimi ile ilgili eğitimler vermektedir.

2014 yılında Kamu Gözetim Kurumu tarafından Bağımsız Denetçi unvanını almıştır.

İÇİNDEKİLER

Her Şey Değişir. Bazen bir cümle ile ……..... 1

1- YÖNETİM VE LİDERLİK

Yeni Dönem İş Hayatı .....……..... 3
Yeni Nesil Liderlik ……. 8
Yönetici Olmak Cazip midir? ……..... 14
İyi Bir Yönetici Olmak İçin …….. 16
Başarılı Yöneticilerden Tavsiyeler ……...…. 22
Futboldan Yönetim Dersleri ……..... 24
Acaba Doğru Yönetici mi? 29
Kötü Yönetim ve Örnekleri ……..... 34
Aile Şirketi Nasıl Yönetilir? .....……..... 38

2- KRİZ VE RİSK YÖNETİMİ

Risk Yönetimi ……..…. 45
Kriz Yönetimi ……..….. 55
Bankalarla İlişkiler ……..…. 60
Ve Kriz Geldi ……..... 63
Kartalın Yeniden Doğuşu ….. 65
Genel Krizde Neler Yapılabilir? 67
Krizden Kurtulanlar 69
Bedeli Ödenmiş Tecrübeler ve Hatalar 73

3- KURUMSALLAŞMA

Şirketim Hasta mı? ……..….. 83

Tek Patron Hastalığı 90

Şirketimi Kurumsallaştırmak İstiyorum 92

Firmanın Stratejik Bir Planı Var mı? ……... 102

Swot Analizi ……..... 109

Doğru Kişileri İşe Almak ..…… 113

Ekip Organizasyonu …….. 117

Personel Verimliliği ……...……..... 120

Bütçe ……... 124

Hızlı Büyüme mi Doğru Büyüme mi? ……. 129

Şimdi Şirketimi Denetleme Zamanı ……..... 136

Yönetici Olarak Nasıl Denetlerim? ..……... 139

İç Denetim Niçin Gereklidir? ..…….....……..... 143

İtibarınızı Yönetmekten Önemli İşiniz var mı? ….. 149

4- ÜRETİM, TEKNOLOJİ VE VİZYON

Uygulanan Yönetim/ Üretim Sistemi Uygun mu?. 155

Hangi Üretim Sistemini Seçeceğiz?..... 161

Yalın Yönetim Sistemi .....…….... 165

Endüstri 4.0 Nedir? …….. 170

Pazarlama ve Satış ……..... 173

Vizyoner Şirket Olmak ……..... 178

Yeni bir HİKAYE ile tekrar Yola Çıkma Zamanı .. 184

HER ŞEY DEĞİŞİR. BAZEN ZAMANLA, BAZEN BİR İNSANLA, BAZEN BİR CÜMLE İLE...

Tecrübe dediğimiz şey aslında çoğu bedeli ödenmiş hatalardan oluşmaktadır. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki iş hayatında tecrübe eğitimin önüne geçmektedir. Aşağıda bu tecrübelerden sadece birini paylaşmak istiyorum;

LC Waikiki 'nin ortaklarından biri ile beraberken sohbet sırasında şirketin kaderi ile ilgili bir anekdot anlatmıştı.

"1998 yılında Rusya'nın krize girmesi ve 1999 yılında Marmara depreminden sonra şirketimiz sıkıntılara girmişti. O sırada yurt dışından şirketimiz ile ilgili bir danışmanlık almaya karar verdik. Yüksek fiyatlar ödediğimiz danışman hep bildiğimiz şeyleri anlatırken bu arada şirketimizin neden üretim ve mağazacılığın aynı bünyede olduğunu söyledi.

İşte bu cümle bizi harekete geçirdi. (**Bazen bir cümle size bütün hayatı sorgulatabilir)** 2000 yılından itibaren üretim ve perakende şirketlerinin iki ayrı grupta faaliyet göstermesi yönünde karar aldık. Böylelikle üretim şirketleri Taha Grubu'nun, perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketler ise Tema Grubu'nun çatısı altında faaliyet göstermeye başladı.

2001 krizi sırasında üretim yapan firmamız, imalatın sadece yüzde 25'ini perakende şirketimize üretirken yüzde 75' ini fason olarak üretim yapmaktaydık. Eğer bu ayırımı zamanında yapmasaydık 2001 krizinde ayakta kalamazdık."

Bir söz vardır ya "**Akıllı insanlar kendi tecrübelerinden, daha akıllı insanlar başkalarının da tecrübelerinden yararlanır**"

İşte kitabı yazma sebeplerimden biri de bu idi. Bir cümle. Belki bu kitapta, belki bir dost meclisinde, belki bir haberde karşılaşacağınız bir cümle ticari hayatınızı değiştirebilir. Tabi bu cümleyi yakalamak için de antenlerinizin yani alıcılarınızın açık olması gerekir.

Dünya baş döndürücü bir hızla değişiyor. Ancak değişimlere karşı ayak uyduramayan, geçmiş 20- 30 yıllık esnaflığına güvenip yarınki "**yeni**" durumu göremeyen firmalar, batmaya veya zorlanmaya başladı. Artık kar marjları azalmış ve rakip firmalar karşısında ciro kayıpları yaşıyorlardı. Olayın farkında olup bir şeyler yapmaya çalışan birçok işletme sahipleri ise esnaflık ile tüccarlık arasında kalmış oldular.

Türkiye'nin ekonomik yapıları o kadar hassas ki gerek yurt içi gerekse yurt dışındaki en küçük olağandışılıkta hemen bir ekonomik krizimiz oluyor. Adeta **korku filmi** gibi oldu. Tam kriz derken başka bir yerden başka bir kriz.

Türkiye'de krizler bitmeyeceğine göre bizlerde Şirket Yöneticisi olarak gardımızı almamız gerekiyor. Tıpkı **boks maçında** olduğu gibi bu yediğimiz dayakların altından tekrar ayağa kalkıp maça devam etmenin formülünü bulmaya çalışmalıyız.

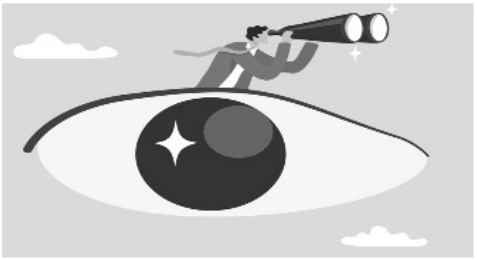
Bu kitabı hazırlarken teorik ve pratik bilgilerin yanında, daha hayatın içinden olması için basında ve internette çıkan makalelerden, röportajlardan ve haberlerden de alıntı yapmaya çalıştım. Bu arada çalışmalarımda bana yardımcı olan çocuklarıma teşekkür ederim.

Ahmet Büyükbakkal- 2024

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE LİDERLİK

"Gelecekteki iş dünyası, risk alabilen, hızlı öğrenen ve sürekli adapte olan şirketlere ait olacak." Elon Musk



YENİ DÖNEM İŞ HAYATI

Yeni dönemin iş hayatı, dijitalleşme, yapay zeka ve küreselleşme üçlüsünün elinde şekilleniyor! Eskiden işin hızını artırmak mı? Müdüre rica ederdik! Şimdi, yapay zeka algoritmaları tüm işlerin peşinde, dünya ise bir tık uzağımızda.

Artık sabahları "**Günaydın**" demeden önce **e-posta** kutusuna bakıyoruz, sonra da "Bu işi bir yapay zekaya mı sorsak?" diyoruz.

Küresel iş dünyasında herkesle aynı anda çalışmak mı? Evet, sınırlar kalktı ama kafa karışıklığı da arttı! Şimdi tüm mesele, teknolojiyi kovalarken kendimizi güncel tutmak. Çünkü gelecekte hepimizi bekleyen tek şey: daha fazla yenilik!

Günümüzde iş dünyası, hiç olmadığı kadar hızlı bir değişim sürecinden geçiyor. Dijitalleşme, yapay zeka ve küreselleşme gibi faktörler, geleneksel iş modellerini kökünden sarsıyor.

Bu değişimlere ayak uyduramayan şirketler, rekabetin gerisinde kalıyor ve bu yeni dünyada var olma mücadelesi veriyorlar.

Küreselleşmenin İş Dünyasına Etkisi

Küreselleşme, dünyayı hiç olmadığı kadar birbirine bağlı hale getirdi.

Tıpkı, İngiliz kraliyet ailesinin sevilen üyesi Prenses Diana'nın 31 Ağustos 1997'de ölümünden sonra internet ortamında sıkça dolaşan şu örnekte olduğu gibi...

İngiliz Prensesi Diana ile Mısırlı erkek arkadaşı Dodi el Fayed Paris'teki Alma Tüneli'nde geçirdikleri kazada öldüler.

Yüksek düzeyde aldığı İskoç viskisiyle sarhoş olan Belçikalı sürücü Henri Paul'un kullandığı Hollanda motoruna sahip Alman marka otomobil kazada hurdaya döndü. Kazazedeler Amerikalı bir doktor tarafından Brezilya yapımı ilaçlar ile tedavi edilmeye çalışıldılarsa da kurtarılamadılar. Araçtakiler Japon motosikletli İtalyan paparazziler tarafından takip ediliyorlardı.

Yukarıdaki anekdotu aktaran yazıda şöyle bitiyordu. "Bu satırlar bir İtalyan tarafından muhtemelen Singapur'daki tesislerde Bangladeşli işçilerin yaptığı, Tayvan malı çiplerin ve Kore malı monitörlerin kullanıldığı bir bilgisayarda yazıldı. Büyük olasılıkla da bu bilgisayar Hintlilerin kullandığı kamyonlarla taşındı, Endonezyalılar tarafından yüklendi, Sicilyalı liman personeli tarafından boşaltıldı."

Herhangi bir ülkedeki ekonomik dalgalanmalar, dünyanın dört bir yanındaki şirketleri etkileyebiliyor. Örneğin, petrol fiyatlarındaki bir artış, Türkiye'de cari açığın büyümesine ve enerji maliyetlerinin yükselmesine yol açabiliyor. Bu kadar hızlı ve geniş kapsamlı değişimlere ayak uydurabilen şirketler, yeni fırsatlar yakalayabiliyor. Ancak, bu değişimi görmezden gelenler, hızla rekabetin gerisinde kalıyorlar.

DİJİTALLEŞME VE YENİ İŞ MODELLERİ

Dijitalleşme, iş dünyasında köklü değişikliklere neden oldu. Artık tüketiciler cep telefonları üzerinden alışveriş yapıyor, şirketler yapay zeka ile müşteri davranışlarını analiz ediyor ve dijital platformlar üzerinden hizmet veriyor. Perakende sektörü, dijitalleşmenin en belirgin örneklerinden biri.

Eskiden sadece ciro ve karlılığa odaklanılırken, bugün ürünlerin raf ömrü, müşteri memnuniyeti ve geri iade oranları gibi detaylar önem kazandı.

ÇOK NESİLLİ İŞ GÜCÜ: Fırsatlar ve Zorluklar

İş dünyasında bugün, beş farklı nesil bir arada çalışıyor: Z Kuşağı, Y Kuşağı, X Kuşağı, Baby Boomers ve Sessiz Kuşak. Her neslin farklı değerleri, çalışma tarzları ve beklentileri var. Bu çeşitlilik, doğru yönetildiğinde büyük bir zenginlik ve yenilik potansiyeli sunuyor.

Ancak, yanlış yönetildiğinde çatışmalara ve verimlilik kaybına yol açabiliyor. Bu noktada şirket yöneticilerinin, her neslin beklentilerini anlaması ve ortak bir çalışma kültürü oluşturması gerekiyor. Zira ilişki kurduğu gerek çalışanları gerek müşterileri arasında hep karşısına çıkacak.

DEĞİŞİME UYUM SAĞLAMAK: Proaktif Yaklaşımlar

Değişim kaçınılmaz, peki bu değişime nasıl uyum sağlanır? Öncelikle, şirketlerin esnek bir yapıya sahip olmaları ve değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmeleri gerekiyor. Proaktif bir yaklaşımla, olası krizlere ve piyasa değişimlerine hazırlıklı olmak, bu yeni dönemde ayakta kalmanın anahtarı.

Örneğin, Netflix'in dijitalleşmeye hızla uyum sağlaması ve kullanıcı odaklı stratejiler geliştirmesi, onu dünya çapında bir başarı hikayesi haline getirdi.
Oysa Blockbuster, değişimi göremeyip geleneksel yöntemlerde ısrar ettiği için tarihin tozlu raflarında yerini aldı.

YENİ TEKNOLOJİLERE YATIRIM YAPMAK

Yapay zeka, blockchain ve nesnelerin interneti gibi teknolojiler, iş dünyasında devrim yaratıyor. Artık oteller, müşterilerini yapay zeka destekli robotlarla karşılıyor, perakendeciler tüketici davranışlarını tahmin etmek için büyük veri analizi yapıyor. Bu yeni teknolojilere yatırım yapmak, rekabet avantajı sağlamak için kritik bir öneme sahip.

NE YAPACAĞIZ?

Dünyada birlikte yaşayan beş nesil karşıt tutumlara, tercihlere ve davranışlara sahip. Bu ortamda hedef kitleleri nasıl anlayacağız? Stratejiler nasıl belirlenecek? En önemlisi bu stratejiyi doğru tespit edip uygulayabilecek **İŞ ADAMI NEREDE?**

İşte bundan dolayı yeni dönemde ayakta kalmak için şirketlerin, geleneksel yöntemlerden uzaklaşarak yenilikçi ve esnek bir yapıya bürünmeleri gerekiyor. Liderlerin, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri ve çok nesilli iş gücünü verimli bir şekilde yönetmeleri şart.

Mesela Perakende sektörünü ele alırsak; İnanılmaz dijitalleşme içinde, neredeyse hepimiz cepte yaşıyoruz, tüketici artık online.

Perakende sektörü artık bir işletme dalı değil adeta bir mühendislik haline dönüştü. Piyasadaki rekabet koşullarına ve müşteri isteklerine cevap verebilmek için en ince mühendislik hesapları gerekmektedir.

Ürünlerin raf ömrü, Sepet büyüklüğü, Fatura büyüklüğü, Geri iade oranı, Müşteri kazanım oranı, En fazla satan ürünler, En az satan ürünler

Eskiden sadece ciroya ve karlılığa bakılırdı, şimdi bunun bütün alt kırılımları çok önem kazandı. Bir de bu işin eleman

boyutu var; En az satan eleman, sattığı sepet büyüklüğü, başarısı, başarısızlığı

Artık, müşteri harcama davranışını izlemek ve müşterilerin belirli bir üründen kaç adet satın almasını beklediğini belirlemek için yapay zeka kullanılıyor.

Hilton Otelleri, konuklarını karşılamak için "Connie" adlı bir robot kapıcı kullanıyor.

Ayrıca yapay zeka ile artık çok yerde kullanılan müşteri dijital asistanları ile müşterileri yüzlerinden ve seslerinden tanımaktadır.

Bu işe önem veren firmalar yukarıdaki bütün bilgileri her gün güncel olarak inceleyen CRM ve/veya ERP yazılımları ile şirketlerini yönetmektedirler. Yani dünün metotlarıyla değil yarının teknolojileriyle okumak gerekiyor.

Unutulmamalıdır ki, iş dünyasında başarı, değişime hızla uyum sağlayabilmekten geçiyor. Bu nedenle, proaktif bir yaklaşımla geleceği planlamak ve yeni teknolojilere yatırım yapmak, her zamankinden daha önemli.

“**Ah nerde o eski bakkallar**” muhabbetini artık geçiniz... Her bir sektörde yeni dönem iş adamı profili nasıl olmalı sorusuna odaklanınız.

“Gelecek, olasılıklar ortaya çıkmadan önce onları görebilenlerindir” John Sculley

“Gelecek nesil her zaman bir öncekinden daha iyi olmuştur ve olacaktır. Eğer öyle olmasaydı dünya ilerlemezdi.”

YENİ NESİL LİDERLİK

Yeni nesil liderlik, eski usul ‘**patron’** olmaktan biraz farklı; artık ofiste kasım kasım kasılmak yerine, liderin takımıyla omuz omuza olması bekleniyor!

Eskiden lider dediğin, kapısının önünde üç kere düşünülerek girilen, ulaşılması güç bir figürdü. Şimdi ise yeni nesil lider, şirkette açık kapı politikasıyla gezer; toplantı odasında havalı sunumlar yapar ama kantinde çalışanıyla çay da içer.

Çünkü bilir ki, modern liderlik artık sadece emir vermek değil, ilham vermek! Zaman, takımı arkasından değil, yanında götürme zamanı. Yoksa günümüzde ‘**Ben dediysem öyle**’ modeli biraz demode kaldı

Teknoloji var ama liderlik ve vizyon yok

Son bir araştırmaya göre, dünya benzeri görülmemiş bir hızla değişiyor ve oyunun kuralları hızla gelişiyor. Günümüzün telaşlı iş dünyasında, yönetimin geleceği konusu sıklıkla göz ardı ediliyor veya arka planda bırakılıyor. Ancak, yöneticiler rekabetçi kalabilmek için eğrinin önünde kalmalı ve değişen manzaraya uyum sağlamalıdır.

Liderlik gelişimi geçmişte takılıp kalmış durumda ve işverenler yıllardır kullanılan eğitim modellerine tutunuyor. Liderlik eğitimi, yenilikçilikten ve yeni teknolojiyle entegrasyondan yoksundur.

Kendimize sormamız gereken soru şu: Önümüzdeki yıllarda başarılı bir yönetici olmak için ne gerekiyor?

Tek umudumuz aktif olarak **yeni liderler** geliştirmektir! Motivasyonu, performansı ve motivasyonu yükseltmek için kendinin farkında olan ve duygusal olarak uyumlu liderler

İşletmeler hiçbir zaman **sosyal sorumlulukları** hakkındaki beklentilerden izole edilmemiştir. Bugün farklı olan şey, sorunların her zamankinden çok daha fazla sayıda, karmaşık, küresel ve hızla değişiyor olmasıdır. Küresel ısınma, çocukluk çağı obezitesi, haksız işçi uygulamaları, hava ve su kirliliği- liste uzayıp gidiyor.

Bu sorunların bir şirketin geleceği üzerindeki etkisi de artmıştır- potansiyel olarak yıkıcı seviyelere- çünkü günümüzün sosyal aktivistleri, kamuoyunu hassas konularda etkilemek ve harekete geçirmek için daha fazla yola ve araca sahiptir.

Şirketlerin bu karmaşık sosyopolitik sorunları anlamak ve yönetmek için uzmanlaşmaları gerekiyor. Bunlar **Risk, Yenileme, Düzenleme, İlişkiler** ve **İtibar**. Ayrıca, bu sorunları yönetmenin görevi sadece halkla ilişkiler departmanlarının değil CEO tarafından liderlik ve organizasyon genelinde koordinasyon gerektirir.

Sosyopolitik eğilimlere geç tepki veren şirketler, yerlerinde kalmak için kendilerini genellikle akıntıya karşı yüzerken bulurlar. **Monsanto** örneğini ele alalım. Şirket, Avrupa'da genetiği değiştirilmiş mahsullerin piyasaya sürülmesinin ekonomik ve teknik avantajlarına ikna olmuştu. Ancak halk ikna olmamıştı ve şirket yaklaşık 1 milyar dolarlık piyasa değeri kaybetti.

Unilever, hem yeni ürünler geliştirerek hem de ürünlerini gelişmekte olan ülkelerdeki daha fakir müşteriler için daha küçük kaplarda paketleyerek yeni müşteriler kazandı.

Örneğin, 1990'larda **McDonald's** obeziteyle ilgili kamuoyunun endişelerine çoğunlukla yiyeceklerini besleyici olarak savunarak yanıt verdi yani risk yönetimiyle.
Ancak şimdi McDonald's obezite sorununa salatalar gibi yeni ürünler sunarak bir yenilenme fırsatı olarak yaklaşıyor. Genel olarak, eleştirileri halkla ilişkilerle savuşturmak gibi savunmacı taktikler, yeni pazarlar ve ürünler geliştirmek gibi saldırgan taktiklerden daha az etkilidir.

Artık bu geleceği birlikte düşünmenin, birlikte tasarlamanın, nesiller arasındaki bağı güçlendirmenin ve yarını birlikte şekillendirmenin zamanı geldi.

"**Cesur yeni dünya**" yarının meselesi değil. **Şu andan itibaren senindir!** Nesnelerin interneti, yapay zeka, tüm kilitleri açan küreselleşme gibi teknolojik gelişmeler her yere sızdı.

Liderlik sadece bir unvana sahip olmakla ilgili değildir; başkalarına ilham vermek, stratejik kararlar almak ve inovasyonu teşvik etmekle ilgilidir. **Gelecek nesli liderlik rollerine hazırlamak için acil bir ihtiyaç vardır.**

Bu yeni dönemde kaybettiğimiz zamanı hep birlikte telafi edebiliriz. Çünkü tüm bu zorluklara rağmen bir liderin veya bir kurumun tek başına başarıya ulaşması imkansızdır! Bu

nedenle kurum içi ve kurumlar arası takım ruhunun geliştirilmesi ve ortak akılla hareket edilmesi zorunludur.

GELECEĞİN LİDER ÖZELLİKLERİ

Geleneksel liderlik uzun zamandır hiyerarşik yapılar, katı karar alma süreçleri ve statükoyu korumaya odaklanma ile ilişkilendirilmiştir.

Yeni nesil liderlik ise tam tersine daha kapsayıcı ve işbirlikçi bir yaklaşımı benimsiyor. Çeşitliliğe değer verir, açık iletişimi teşvik eder ve yenilik ve uyum sağlama kültürünü teşvik eder. Dahası, yeni nesil liderler duygusal zekaya güçlü bir vurgu yaparak ekip üyelerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini çok iyi anlıyorlar.

Bu empatik yaklaşım, güçlü ilişkiler kurmalarına, güveni artırmalarına ve kolektif başarıyı yönlendiren ortak bir vizyona ilham vermelerine olanak tanır.

Uyum Sağlama Kabiliyeti: Yeni nesil liderliğin anahtarıdır. Liderlerin iş dünyasının hızla değişen gelgitlerinde yön bulmasını sağlar. Çevikliği ve esnekliği benimseyen bu liderler, pazardaki değişimlere, teknolojik gelişmelere ve değişen tüketici taleplerine hızla yanıt verme konusunda ustadır.

Sürekli Öğrenme Zihniyeti: Sürekli öğrenmeye öncelik veriyorlar ve ekiplerini sürekli yenilik ve uyum kültürünü teşvik ederek büyüme zihniyetini benimsemeye teşvik ediyorlar.

Yaşam boyu öğrenme gelecekte girişimciler için çok önemli olacaktır. Bilgiye susamış olmaları ve becerilerini ve uzmanlıklarını sürekli olarak güncellemeye istekli olmaları gerekir. Sektör trendlerini takip etmek, konferanslara katılmak, çevrimiçi kurslara katılmak ve sektördeki meslektaşlarıyla ağ oluşturmak, devam eden büyüme ve başarı için gerekli olacaktır.

Teknoloji Bilgisi: Giderek dijitalleşen dünyada, geleceğin girişimcilerinin teknoloji ve potansiyel uygulamaları konusunda güçlü bir anlayışa sahip olmaları gerekecek. İnovasyonu teşvik etmek, üretkenliği artırmak ve rekabet avantajı oluşturmak için yapay zeka, blockchain ve otomasyon gibi yeni ortaya çıkan teknolojilerden yararlanabilmeliler.

Dönüşümcü Liderlik: Yeni nesil liderlerin temel taşıdır. Etkileyici bir vizyon ortaya koyarak, yeniliği teşvik ederek ve amaç duygusunu besleyerek ekiplerine mükemmelliğin yeni zirvelerine ulaşma konusunda ilham verirler.

Bu liderler yenilikçiliği, üretkenliği ve risk almayı teşvik ederek, yetkilendirme kültürünü ve içsel motivasyonu teşvik eder. Örnek olarak liderlik ederler ve tüm organizasyon genelinde ilerleme ve dönüşüm tutkusunu ateşlerler.

Küresel Perspektif: Uluslararası pazarları keşfetmeye, farklı kültürleri ve tüketici davranışlarını anlamaya ve işlerini büyütmek için küresel kaynaklardan yararlanmaya açık olmalılar.

Müşteri Odaklı Yaklaşım: Müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan ve olağanüstü deneyimler sunan girişimciler gelecekte başarılı olacak. Hedef kitlelerini derinlemesine anlamalı, aktif olarak müşteri geri bildirimi aramalı ve değişen müşteri beklentilerini karşılamak için ürün veya hizmetlerini sürekli olarak yenilemelidirler.

Veriye Dayalı Karar Verme: Bilgili karar almayı desteklemek için verileri toplama, analiz etme ve bunlardan öngörü elde etme becerisine sahip olmalıdırlar.

Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk: Geleceğin girişimcileri sürdürülebilir iş uygulamalarına ve sosyal etkiye giderek daha fazla odaklanacak. Karar verme süreçlerinde çevresel ve sosyal faktörleri dikkate almaları, etik uygulamalara

öncelik vermeleri, olumlu değişim ile sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunan işletmeler kurmaları gerekecek.

İş birliği ve Ağ Oluşturma: İş birliği gelecekte girişimciler için hayati bir rol oynayacaktır. Güçlü ağlar oluşturmak, stratejik ortaklıklar oluşturmak ve diğer girişimciler, sektör uzmanları ve farklı geçmişlere sahip profesyonellerle iş birliklerini teşvik etmek, yeni fırsatların kilidini açacak, yenilikçiliği teşvik edecek ve kolektif başarıyı teşvik edecektir.
İnisiyatif Gösterir: Yönlendirme beklemezler, bunun yerine aktif olarak katkıda bulunabilecekleri fırsatları ararlar.

Duygusal Zeka Sergilerler: Duygularını iyi yönetirler ve başkalarının duygularını anlayarak güçlü kişilerarası ilişkiler geliştirirler.

"Önümüzdeki yüzyıla baktığımızda, liderler diğerlerini güçlendiren kişiler olacak." Bill Gates

“Stres baharat gibidir; doğru oranda uygulandığında yemeğin lezzetini artırır. Çok azı yumuşak, donuk bir yemek üretir; fazlası seni boğabilir.” Donald Tubesing

YÖNETİCİ OLMAK CAZİP MİDİR?

İş hayatında pek çok kişi yönetici olmanın hayalini kurar. Bir işi yapmaktansa yaptıran olmak hep daha cazip gelir. Peki gerçekten öyle midir?

Dışarıdan bakıldığında yönetici olmak, çalışan olmaktan daha az stresli bir iştir. Yöneticiler toplantı yaparlar, plan yaparlar, koordine ederler, yol gösterirler, karar alırlar. İşleri yapan ve tüm stresi çeken ise çalışanlardır. Üstelik yöneticilerin sahip oldukları ayrıcalıklar her çalışanı cezbeder.

Ama gerçekte durum dışarıdan göründüğü gibi değildir. Hangi kademede olursa olsun yöneticilik aynı anda birçok rolü üstlenmeyi gerektiren son derece stresli bir görevdir.

Mimarın işi bina bittiğinde, avukatın işi dava bittiğinde, aşçının işi yemek piştiğinde biter ama yöneticinin işi hiçbir zaman bitmez. Çünkü yöneticinin esas işi başarmaktır ve başarının elde edilip edilmediğini çoğu zaman yönetici dahil kimse bilmez. Her zaman daha iyisini yapmak mümkün olduğu için, yöneticilerin işleri ve stresleri hep devam eder.

Lider yönetici olmak için biraz da **deli** olmak lazım aslında. Çünkü özel hayat diye bir şey kalmıyor. Çalışmak için özel hayatından büyük ödün vermek herkesin becerebileceği bir şey değil. O kadar çalışmanın altında bazen sağlıktan bile taviz verilebiliyor.

İş yükü politikalarını ve farklı kişilikteki çalışanları yönetmek ve hatta başarılı olmak mecburiyetinin getirdiği stres, sağlığı tehlikeye atacak boyuta gelmektedir. Bir de bunun yanında ailesini de ihmal etmişse buradan gelecek baskı bazen kaldırılamayacak boyuta gelmektedir.

Ancak bütün bunların yanında başarılı çalışmanın karşılığı alındığında maddi ve manevi bütün yorgunlukları alıyor. Tabi bu yönetici için geçerli olabilir ama ailesi aynı şekilde düşünmeyebilir. Bunun için dünyanın bütün işlerinde olduğu gibi dengeyi sağlamak gerekir. İşte bu denge sağlandığında taşlar yerine oturmuş demektir. Para bazı kaybettiğimiz değerleri geri getirmiyor. Yaşamın sonunda "**keşke**" dememek için **hayatı ıskalamamamız gerekir**.

Walt Disney'in aile tablosuna baktığımızda, çok başarılı bir iş adamı olmasının yanı sıra, aynı zamanda çok iyi bir aile babasıydı. Öyle ki çiftin kızları, babaları Walt Disney'nin, işinde dünyada tek olacak kadar iyi bir insan olduğunu bilmeden büyüdüler. Walt Disney onlar için sadece **babalarıydı**.

"**Bir adam işi için asla ailesini ihmal etmemelidir**"
Walt Disney

“**Kendinizi yönetmek için kafanızı, başkalarını yönetmek için kalbinizi kullanın**” Elenor Roosevelt

İYİ BİR YÖNETİCİ OLMAK İÇİN

Şirket yönetimi hem bir bilim hem de bir sanat olarak düşünülebilir. Yönetim, bir şirketin vizyonu doğrultusunda ekipleri, kaynakları ve süreçleri etkili bir şekilde koordine etmeyi gerektirir. Başarılı bir yönetici hem bilgi birikimine hem de bu bilgiyi uygulama ve ekiplerine uygulatma becerisine sahip olmalıdır.

Yönetim, bir orkestra şefi gibi tüm ekipleri uyum içinde çalıştırmayı hedefler. Her bir ekip üyesi, şirketin büyük resmi içerisinde belirli bir rol üstlenir ve bu rolü en iyi şekilde yerine getirmesi beklenir. Peki, etkili bir yönetimin temel ilkeleri nelerdir?

PLANLAMA: Geleceği Şekillendirmek

Planlama, belirli bir hedefe ulaşmak için gerekli adımları ve stratejileri belirlemeyi içerir. İyi bir yönetici, kısa ve uzun vadeli planlar yaparak, şirketin yol haritasını çizer. Bu aynı zamanda vizyondur.

Örnek: Apple’ın eski CEO’su Steve Jobs, iPhone’u piyasaya sürmeden önce şirketin sonraki yıllarda izleyeceği stratejiyi net bir şekilde belirledi.

Onun liderliğinde yapılan planlama, şirketin teknoloji dünyasında çığır açmasına ve piyasa lideri olmasına yol açtı. Bu planlama, Apple'ın ürün yelpazesini genişleterek yenilikçi bir çizgide ilerlemesini sağladı.

ORGANİZASYON: Ekipleri ve Kaynakları Verimli Kullanmak

Organizasyon, belirlenen planlar doğrultusunda kaynakların ve ekiplerin en verimli şekilde düzenlenmesini sağlar. Yönetici, iş tanımları yapar, sorumlulukları belirler ve ekibin uyum içinde çalışmasını sağlar.

Örnek: Toyota, "yalın üretim" sistemini kullanarak organizasyon yapısını optimize etmiştir. Bu sistem, iş süreçlerini sadeleştirip israfı minimize ederken verimliliği artırdı.

LİDERLİK: Vizyonu ve İlhamı Paylaşmak

Liderlik, çalışanları motive etmeyi, onlara rehberlik etmeyi ve ilham vermeyi içerir. Etkili bir lider, şirketin vizyonunu ekibiyle paylaşarak onları bu vizyon doğrultusunda harekete geçirir.

Örnek: Microsoft CEO'su Satya Nadella, şirketin vizyonunu "mobile-first, cloud-first" olarak yeniden tanımladı ve bu vizyonu tüm ekibiyle paylaştı. Onun liderliğinde, Microsoft, bulut bilişim alanında öncü hale geldi ve şirket kültürünü daha açık ve iş birliğine dayalı bir hale getirdi. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların hem motivasyonunu hem de şirkete olan bağlılığını artırdı.

Örnek: Amazon CEO'su Jeff Bezos, şirketin vizyonunu "dünyanın en müşteri odaklı şirketi olmak" şeklinde tanımladı. Bezos, uzun vadeli vizyonu sayesinde Amazon'un sadece bir kitap satıcısı olmanın ötesine geçip, küresel bir teknoloji devi olmasını sağladı.

DEĞERLENDİRME: Ölçmek ve Geliştirmek

Değerlendirme, planların uygulanma sürecinde düzenli olarak kontrol edilmesini ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınmasını içerir. Yönetici, belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını ve süreçlerin ne kadar etkili olduğunu analiz eder.

Örnek: **General Electric**'in efsanevi CEO'su Jack Welch, şirket içindeki her departmanın performansını titizlikle değerlendirirdi. Çalışanları, "Performans Değerlendirme Sistemi" ile sürekli gelişime teşvik eder ve sonuçları sıkı bir şekilde takip ederdi.

PROBLEM ÇÖZME: Sorunlarla Başa Çıkmak

Bir yönetici, sorunları önceden tespit etmeli ve çözüm odaklı hareket etmelidir. İyi bir yönetici, kriz anlarında soğukkanlılığını korur ve çözüm odaklı yaklaşır.

Örnek: **Johnson & Johnson**'ın CEO'su James Burke, 1982 yılında yaşanan Tylenol krizinde örnek bir problem çözme yaklaşımı sergiledi. Bazı Tylenol kapsüllerine zehir karıştırılması nedeniyle ölümler yaşanmıştı.

Burke, hızlıca tüm Tylenol ürünlerini piyasadan çekme kararı aldı ve bu süreçte müşteri güvenliğini önceliklendirdi. Bu karar, kısa vadede maliyetli olsa da uzun vadede markanın itibarını korumasını ve güven kazanmasını sağladı.

YENİLİK VE İNOVASYONU TEŞVİK ETMEK

Yönetici, ekibini sürekli yenilik yapmaya ve daha iyisini başarmaya teşvik etmelidir. İnovasyon, şirketin rekabet avantajını koruması ve piyasa lideri olabilmesi için kritik öneme sahiptir.

Örnek: **Tesla** CEO'su Elon Musk, yenilikçi ve cesur kararları ile tanınır. Elektrikli araç, güneş enerjisi ve uzay teknolojileri gibi alanlarda çığır açan projelere imza atan Musk, risk almaktan korkmayan ve sürekli olarak yenilik peşinde koşan bir

liderdir. Onun bu yaklaşımı, Tesla'nın otomotiv sektöründe devrim yapmasını ve uzay endüstrisinde öncü olmasını sağladı.

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE GELİŞİMİ

İş demek insan demektir. Bu nedenle, şirket yönetimi aslında insan yönetme sanatıdır. Bir yönetici, çalışanlarını anlamalı, onları motive etmeli ve doğru yönlendirmelidir. İnsanı tanımayan bir yönetici, onları yönetemez. İnsanları tanımak ise hem bilgi hem de empati gerektirir.

Örnek: **Google CEO**'su Sundar Pichai, çalışan gelişimini önceliklendiren bir yönetici olarak bilinir. Şirket içi eğitim programları, gelişim fırsatları ve "%20 Zamanı" gibi inisiyatifler ile çalışanlarına kendi projelerini geliştirme imkanı sunar.

Örnek: **Starbucks CEO**'su Howard Schultz, çalışanlarına "partner" olarak hitap eder ve onların şirket içindeki memnuniyetini artırmak için çeşitli avantajlar sunar. Örneğin, Schultz, Starbucks çalışanlarına hisse senedi opsiyonları ve sağlık sigortası gibi imkanlar sağlayarak onların refahını ön planda tuttu.

ÇALIŞANLARLA İLGİLİ PROBLEMLERİ ÇÖZME

Bir yöneticinin en önemli vazifelerinden biri çalışanlarla ilgili mümkünse problem olmadan kokusunu alıp derhal müdahale etmesidir. Olduktan sonra da bir problemi derinlemesine araştırmak için birkaç kez 'Neden?' diye sorarak farklı çözümlerin olası sonuçlarını değerlendirmek gerekir.

Bunu daha iyi irdelemek için vaka analizi yaparak çözüm bulmaya çalışalım.

VAKA 1- Ekipte İç Çatışmalar Var

Senaryo: Metin bir ekibi yönetiyor ve iki ekip üyesi arasında anlaşmazlık çıkıyor her iki ekip üyesi de diğerinin daha fazla katkıda bulunması gerektiğini iddia ediyor.

Her iki taraf da dahil edilir: Metin, çatışma çözüm sürecine her iki ekip üyesiyle bireysel konuşarak başlar. Daha sonra, her ikisinin de bakış açılarını paylaşmaları için bir toplantı ayarlar.

Arabuluculuk: Bir sonraki adımda, yönetici iki ekip üyesini birbirleriyle konuşmaya ve çatışmayı bağımsız olarak çözmeye teşvik eder. Ayrıca, diğerinin ne yaptığını anlamaları için onları daha açık ve işbirlikçi olmaya teşvik eder.

Hataların tekrarlanmasını önlemek: Metin, herkesin önünde yaşanan sorunu gizlemeyerek sorunları kabul eder ve ekip içinde yaşanan şeyleri önemsediğini gösterir. Dahası, tartışarak ve paylaşarak gelecekte benzer sorunların yaşanmasını önlemek için sağlıklı bir ilişki kurabilirler.

Resmi araçları kullanın: Son olarak, gelecekteki çatışmaları önlemek için ekip içinde davranış ve iletişim için net yönergeler ve beklentiler belirlerler.

Genel olarak, bu çatışmayı yönetmenin anahtarı, buna derhal müdahale etmek, ekip üyelerini çözüm sürecine dahil etmek ve ekip içindeki davranış ve iletişim için net beklentiler oluşturmaktır.

VAKA 2- Takım Hedeflere Ulaşamıyor

Senaryo: Elif, üç aylık satış hedeflerini karşılamaktan sorumlu bir satış ekibinin yöneticisidir. Ancak, son aylarda ekip sürekli olarak hedeflerinin gerisinde kalmıştır ve Elif, ekibi tekrar rayına oturtmak için bu sorunu çözmekle görevlendirilir.

Satış Temsilcileriyle Görüşmeler: Elif, hedeflerin neden karşılanmadığına dair bakış açılarını anlamak için her ekip üyesiyle birebir görüşmeler yaparak başlar. Kişisel görüşmelerden bilgiler topladıktan sonra ekip toplantısı talep eder. Oturum sırasında ekip üyelerinin deneyimlerini, zorluklarını ve önerilerini açıkça paylaşmalarına izin verir.

Satış Süreci Analizi: Elif, potansiyel müşteri bulmadan anlaşmaları kapatmaya kadar detaylı bir satış süreci analizi yürütüyor. Darboğazları ve ekibin zorluklarla karşılaşabileceği alanları belirliyor.

Gerçekçi Hedefler Belirleme: Elif, aşırı iddialı hedeflerin motivasyon düşürücü olabileceğini anlıyor. Mevcut performanslarına ve piyasa koşullarına göre daha ulaşılabilir ancak zorlayıcı satış hedefleri geliştirmek için ekibiyle iş birliği yapıyor. Ekip üyelerinin mükemmelleşmek için eğitim oturumları düzenliyor.

Sonuç

Artık Napolyon tipi, büyük egolu, herkese kızan, bağırıp çağıran yöneticiler kurumsal firmaların listesinde yok.

Şirket yönetimi, sadece günlük operasyonları yürütmekten ibaret değildir. İyi bir yönetici, şirketin vizyonunu belirlemeli, bu vizyonu hayata geçirecek stratejiler geliştirmeli ve tüm ekipleri bu hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir.

“İyi bir yönetici, sıradan insanları sıra dışı işler yapar hale getirir” Peter Drucker

BAŞARILI YÖNETİCİLERDEN TAVSİYELER:

Warren Buffett: “Benim yönetim şeklim bir orkestrayı yönetmek gibi: Doğru insanları doğru yerlerde kullanmak ve onlara güvenmek. Bir işi yapmanın en iyi yolu, onu yapmak için yetenekli ve motive insanları bulmaktır. Daha sonra onları engellememek için aradan çekilirim”

Sheryl Sandberg (Facebook, Meta COO): “Başarılı bir lider, zorlukların ve belirsizliklerin üstesinden gelebilmek için esnek olmalı. Güçlü bir lider olmak, sadece ekibinize ne yapması gerektiğini söylemek değil, onlara kendilerini ifade etme fırsatı vermektir”

Satya Nadella (Microsoft CEO): “İyi bir liderlik, dinleme ve empati yeteneğinden geçer.”

Elon Musk: “Başarılı bir girişimci, sürekli olarak kendini sorgulamalı ve hatalarından ders çıkarabilmelidir.”

Güler Sabancı (Sabancı Holding): “İyi bir lider, çevresindekileri motive eder ve onlara liderlik eder. Sabancı Holding’de en büyük önceliğimiz, insanların birbirine duyduğu güven ve saygıdır.”

Ümit Boyner (Boyner Holding): “Başarıya ulaşmak için sadece işinize değil, toplumun sorunlarına da duyarlı olmalısınız. Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk projeleri işimizin bir parçası.”

Hüsnü Özyeğin (Fiba Holding): “Girişimci olmak cesaret ister ama aynı zamanda iyi bir planlama ve analitik düşünme gerektirir. Riskleri iyi değerlendirip, fırsatları zamanında görmek gerekir.”

Ali Koç (Koç Holding): “Şirketlerimizin uzun vadede başarılı olabilmesi için inovasyon ve dijitalleşme anahtar rol oynuyor. Geleceği şekillendirecek teknolojilere yatırım yapmak zorundayız.”

Tuncay Özilhan (Anadolu Grubu): “İnsan kaynağına yapılan yatırım, şirketin geleceğine yapılan yatırımdır. İnsan odaklı bir yönetimle sürdürülebilir başarıyı yakalayabiliriz.”

Ferit Şahenk (Doğuş Grubu): “Her sektörde başarılı olmak için esnek ve yenilikçi olmalısınız. Doğru zamanı beklemek ve stratejik yatırımlar yapmak işin anahtarıdır.”

Mehmet Ali Aydınlar (Acıbadem Sağlık Grubu): “Sağlık sektöründe en önemli unsur, kaliteli hizmet ve hasta memnuniyetidir. Çalışanlarınız mutlu ve motive olduğunda, bu başarıya da yansır.”

Murat Ülker (Yıldız Holding): “Globalleşme ve inovasyon, şirketleri ileriye taşıyan iki temel unsurdur. Yerel pazarın dinamiklerini korurken, global fırsatları değerlendirmek önemli.”

Unutulmamalıdır ki, başarılı bir yönetici olmak sadece başkalarını yönlendirmek değil, onlara ilham vermek, birlikte büyümek ve her adımda kendini geliştirmek demektir.

"Futbol taraftarlar olmadan hiçbir şeydir. Harika markalar, taraftar kazandıkları için harika olurlar”

FUTBOLDAN YÖNETİM DERSLERİ

Geçenlerde büyük bir restoran işleten arkadaşımın yanına gittiğimde bana “elemanlarımı **futbolu** seven kişilerden seçerim ve en iyi personellerimde onlardır” dediğinde çok şaşırmıştım. Bunu nasıl tespit edebildiğini sorduğumda cevabı daha da enteresandı;

“**Futbol yaşamın kendisidir**. İçinde ekip çalışması, savaş, mücadele, beraberlik, üzüntü, sevinç ve en önemlisi yenik olduğu anda bile yeniden zafere geçmek için mücadele azmi vardır”.

Birçok insan için spor, saf ve basit bir eğlence anlamına gelir. Ancak sporun bize öğretebileceği pek çok olumlu iş dersi vardır. Örneğin liderlik, motivasyon, takım çalışması, iletişim, hedef belirleme, strateji ve stres yönetimi.

Evet; Futbol, 22 kişinin bir top peşinde koşmasından ibaret değildir.

FUTBOLUN BİZE ÖĞRETEBİLECEĞİ DERSLER

Ekip Çalışması Hayatın Kritik Bir Parçasıdır

Michael Jordan pas atmayı öğrenene kadar asla şampiyonluk kazanamadı. Pele'nin üç dünya kupası zaferi sırasında 10 takım arkadaşı vardı. Michael Phelps'in bile 23 altın madalyasına ulaşmasını sağlayan koçlardan ve akıl hocalarından oluşan bir ekibi vardı. Her ne kadar bireyler öne çıksa da başarıya ulaşmak için bir ekip gerekir.

İşletmeler birlikte çalışan bireylerden oluşan büyük bir ekipten başka bir şey değildir. Herkes birlikte ne kadar verimli çalışırsa, iş de o kadar verimli yürür. Hayattaki ağınız ekibinizdir. İyi seçilmelidir.

"B Planı" Zihniyeti

Futbolda teknik direktör, 90 dakika içinde karşı takımın pozisyonlarına göre başaracaklarını umdukları yeni oyunlar bulmak zorunda kalırlar. Futbolu bu kadar heyecanlı kılan da bu denemeler. Geride kalsalar bile oyun değişikliklerinin gerekli zamanda yapılarak ikinci ve üçüncü şanslarla onlara yeniden toparlanma ve daha iyi bir plan yapma yeteneği veriyor.

Aynı şekilde işletmeniz de her zaman kendinize ait bir "**B Planına**" sahip olmaya hazırlıklı olmalıdır. İlk denemeler her zaman başarılı olmaz, bu da işletmenize yeni ve geliştirilmiş ikinci ve muhtemelen üçüncü denemeler yapma fırsatı verir. Nasıl ki futbolcular başarısız bir ilk denemeden etkilenmemeliyse, çalışanlarınız da soğukkanlı kalmalı ve bir dahaki sefere daha iyisini yapmaya çalışmalıdır.

İyi Bir Strateji, Yeteneği Yenebilir

Stratejisi olan ve daha az yeteneği olan bir takım, çok yeteneği olan ve stratejisi olmayan bir takımı yenebilir.

Starbucks örneği; Şirket 2000'li yılların ortalarında Starbucks'ın hemen ardından pazara giren ve fiyat rekabeti yapan dişli rakipler, artan ve değişen maliyetler, haddinden fazla sayıda şube sayısı, hızlı büyüme sonucu düşen hizmet kalitesi, ürün gamında aşırı genişleme vb nedenlerle sorunlu hale geliyor. 2008 yılında Schultz o tarihteki CEO'yu azlederek kendisi tekrar CEO koltuğuna geçiyor.

Starbucks misyonun yeniden tanımlayıp, birbirine çok yakın çok sayıda şubeyi kapatarak, yurt dışı operasyonlara önem vererek, bozulan hizmet standartlarını düzeltmek için çalışanların tümünü yeniden eğiterek, inovasyonu öne çıkararak, ürün gamını yeniden tanımlayarak krizden çıkıyor. Ve 2010 yılı sonu itibariyle, Starbucks 10,7 Milyar dolar cirosu olan uluslararası bir şirket haline geliyor.

Sadece yetenek değil, bir planın da olması gerekiyor. Bu nedenle iş liderlerinin etkili bir strateji oluşturma konusunda kendilerini sürekli eğitmeleri gerekir.

İletişim Anahtardır

Takımdaki futbolcunun diğer herkesle iletişim kurması gerekir. İster konuşsun ister bağırsın ister işaret etsin.

Başarısız ilişkilerin bir numaralı nedeni iletişim eksikliğidir. Basit ve yanlış iletişimler yüzünden gerek ortaklar gerekse personeller arasında o kadar çok tartışmaların çıktığı ortamlara şahit oldum ki, bu lüzumsuz boşa giden enerjinin işletmeye verdiği zararın boyutları bazen çok yüksek oluyordu.

Sorumluluk Üstlenme

Bir takım sporunda hata yapıp sonra suçu başkasına atmaya kalkarsanız takım arkadaşlarınızın size olan saygısını kaybedersiniz.

Patronların hızlı karar alması ve tüm sorumluluğu üstlenmesi beklenir. Hızlı karar almak, doğru bilgiye ulaşmakla çok

yakından ilgilidir. Tüm doğru bilgilere ulaştığınız zaman kararı daha hızlı alabilirsiniz. Ancak sorumluluğu birlikte taşımak da bir o kadar önemlidir.

Hatalardan Ders Alma

Fenerli Alex yenilgiden sonra şöyle diyordu: “Bugünü unutmamamız lazım, bugünü iyi analiz etmek ve çıkardığımız sonucu tespit ederek, hatalarımızdan ders alıp öyle devam etmemiz gerekiyor”

Yaşamda hatalar yoktur. Sadece DERSLER vardır. Ders alacak kadar akıllıysak, **doğruları yapanlardan ders alacak kadar akıllı değil miyiz?** Tecrübe sadece hatalardan ibaret değildir.

İYİ BİR TEKNİK DİREKTÖR KİME DERİZ?

Beşiktaş'ta yönetimin yetersiz ve başarısız diye 8 milyon Euro tazminat ödeyip yollarını ayırdığı **Del Bosque,** sonrasında İspanya milli takımının başına geçer. İspanya'yı Dünya ve Avrupa şampiyonu yapar.

Maçın oynandığı 90 dakika içinde oyunu iyi okuyup, kendi takımı lehine çevirebilecek strateji üreten ve sahaya yansıtabilene “**iyi bir teknik direktör**” deriz.

Hani bir atasözü vardır “At sahibine göre kişner” Genelde birinin yönetimi altında çalışan kişi, tutumunu yöneticisinin durumuna göre ayarlar.

Öyle örnekler vardır ki, hiç kimsenin eğitemediği birini başka biri en iyi hale getirir. İşte bunun adı **gerçek yöneticidir**.

İşte şirketlerdeki bir süreci, yani mesela ihracatta bir yüklemeyi, inşaatta bir şantiyeyi, perakende de bir sezonu veya şirketteki bir ayı tıpkı bir maç gibi düşünürsek; Biz de yukarıdaki bu kısa ve hızlı süreçte şirketin gidişatını hızlı ve doğru

okuyup sıkıntılı giden bir sürece hemen anında strateji üretip uygulatabilene **"iyi bir yönetici"** diyoruz.

Burada önemli olan hızlı akan süreci doğru takip edebilmek, sizin gözünüz kulağınız olabilecek doğru müdürlerin olması önemli. Aksama sırasında yine **doğru müdahale** ederek süreci kendi lehimize çevirmemiz gerek.

Örnek verirsek; mesela, Perakende de herhangi bir sezonu gün gün takip ederken satışların hedefe ulaşmadığını gördüğümüzde sezon sonunu beklemeden hemen yanlışın nerede olduğunu tespit ederiz. Kış sezonudur, sezon güneşli geçiyor. Belli ki kışlıklar elimizde kalacak. Hemen kampanya içinde bir kampanya yaparak ve bunu reklam ile duyurarak satışlara müdahale ederiz.

Koordinatörlüğünü yaptığım 422 daireli üç bloklu, bir inşaatın satışlarında 1+1 daireli blokun satışları hedeflerin çok çok altında gidiyordu. Maketin etrafında düşünürken hemen 3. kata gelmiş inşaatın geri kalan 22 katını 3+1 'e çevirebilir miyiz diye düşünerek mimara çalışma yaptırdım. Ortaklar tarafından da onaylanınca satışa çıkarttığımızda çok kısa sürede dairelerin satışı tamamlanmıştı. **Yanlışın neresinden dönülürse kardır.**

Unutmayın ki; **Hiçbir nehir kaynağından yukarı akmaz, hiçbir iş, başında bulunan adamın seviyesinden yukarı çıkamaz**. (W. Wicox)

ACABA DOĞRU YÖNETİCİ Mİ?

-Bir berber dükkânı açıp berberlik yapmak istesem yapabilir miyim?

-Hayır. Bunu yapabilmek için önce ustalık belgen olması gerekir.

-Bir şirket kurup yüz personeli yönetebilir miyim? veya böyle bir şirkete yönetici olabilir miyim?

-Evet yönetebilirsin.

Peki nasıl oluyor da ben bir adamın kafasını ustalık belgesi olmadan tıraş edemiyorum da yüz kişiyi yönetebiliyorum?

İşte tam da yönetim problemi dediğimiz nokta da bu aslında. Standart yönetici diye bir kavram yoktur. Doğru yöneticinin doğru şirkette yer alması ve sürekli kendini geliştirmesi gerekir.

Şirket doğru yönetiliyor mu? Önce bunun analizini yapmamız gerekir. Zira yanlış yönetimin yapacağı hasarı belki bir kriz yapmaz. Yanlış yönetici; kötü kararlar verme, karar alma sürecini yavaşlatma ve sıklıkla çalışanları hak ettiklerinden mahrum bırakma riskini artırırlar. Ve çok pahalıya mal olurlar.

Bir şirketi yönetmek, sadece kâr elde etmek veya belirli bir büyüme oranını yakalamakla ilgili değildir. **Doğru yönetim**, şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak, çalışanların memnuniyetini artırmak, yenilikçi çözümler geliştirmek gibi çok boyutlu hedefleri kapsar.

Şirket yönetimi ve yöneticilik, birbirinden farklı kavramlardır. Şirket yönetimi, genellikle hissedarlar ve girişimcilerden oluşurken, yöneticiler şirketin operasyonlarını ve günlük işleyişini yönetmekle sorumlu kişilerdir.

Ancak Türkiye'de, özellikle aile şirketlerinde, şirket sahipleri genellikle hem yönetim kurulunun başkanı hem de aktif yönetici olma rolünü üstlenirler **Finanstan, üretimden, satıştan hatta sekreterden bile sorumlu** budur. Tabi bu durumda şirketin yönetim hatasını sorgulamak direk şirketin sahibini sorgulanmış olur ki haddine mi düşmüş (!)

Şirketin gerek organizasyon kademesinde gerek çalışanlar açısından gerek üretim açısından gerekse yönetim açısından "**verimsizlik**" bir kanser hastalığı gibidir. İçten içe kemirir bir süre sonra da bütün vücudu sarar ve artık dönüşü yoktur.

Firmalar, çocuklarını Genel Müdür yapmak için kurulmaz. Bazı şirket kurucuları, çocuğunu herhangi gerçek bir eğitimden ve tecrübelerden geçirmeden Genel Müdür yaparlar.

Sonra da o çocuğun kendi alın teriyle kurmadığı şirkette **"Patronculuk"** oynamasına izin vermek zorunda kalırlar.

Çocuğunuza vermiş olduğunuz genel müdürlük veya pazarlama müdürlüğünü yapamayınca işten atamazsınız. Eğer çocuğunuzu şirkette yönetici yapacaksanız ilk önce küçük yaşlardan itibaren ikinci nesil eğitim programına tabi tutmalısınız.

Ancak, sadece aile bağına dayanarak yapılan terfiler, şirketin büyümesine ve uzun vadeli başarısına zarar verebilir. Bu nedenle, yetkinlik, eğitim ve deneyim şartlarını sağlayan aile üyelerinin profesyonellerle birlikte çalışması ve kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalınması, şirketin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşır.

Bazen dışardan aldığınız profesyoneller de sizin ihtiyacını görmez. Ucuz adamla pahalı hedefe ulaşılmaz. Tembeller, aptallar ve **sizden daha az çalışanla** bir yere varılmaz.

Peki, şirketlerde **yöneticilik pozisyonu kime verilmelidir?** Hatta her yönetici, bazen kendine şu soruyu sormalıdır: "**Şirketi doğru yönetiyor muyum?**" Bu sorunun cevabını ararken Dünya'dan ve Türkiye'den başarılı örneklere bakalım.

Satya Nadella – Microsoft: 2014 yılında Microsoft'un CEO'su olan Satya Nadella, şirketin o dönemdeki zorlu ekonomik koşullarından ve teknoloji değişiminden başarıyla çıkmasını sağladı.

Nadella'nın göreve gelmesi, Microsoft'un bulut bilişim ve yapay zeka alanlarına yaptığı yatırımları artırdı. Nadella, şirket kültürünü yenilikçi bir yapıya dönüştürerek, Microsoft'u yeniden teknoloji liderlerinden biri haline getirdi. Onun bu başarısı, doğru bir liderin şirketin kaderini nasıl değiştirebileceğini gösteren önemli bir örnektir.

Tim Cook – Apple: Apple'ın kurucusu Steve Jobs'ın ardından 2011 yılında CEO'luk görevini devralan Tim Cook, şirkette daha önce COO olarak çalışmıştı ve tedarik zinciri yönetimi konusunda büyük başarılar elde etmişti. Cook, Jobs'ın

vizyonunu devam ettirirken, kendi liderlik tarzını da ortaya koydu ve şirketin sürdürülebilir büyümesini sağladı. Apple'ın iş yapma biçiminde çevreye duyarlılığı artırdı ve sosyal sorumluluk projelerine daha fazla yatırım yaptı.

Mary Barra - General Motors (GM): Otomotiv sektöründe yönetici pozisyonuna gelen ilk kadındır. Barra, şirketin tarihinde en büyük geri çağırma operasyonunu yönetmiş ve bu süreçte şeffaflığı ve hesap verebilirliği ön planda tutmuştur. GM elektrikli araç teknolojilerine yatırım yaparak sektörde yeniden yapılanmaya gitmiştir. Onun bu liderlik örneği, zor dönemlerde yöneticilik pozisyonunda sağlam bir duruşun ve vizyonun önemini vurgulamaktadır.

Arne Sorenson – Marriott International: Marriott, dünya çapında birçok oteli olan bir zincir olmasına rağmen, Sorenson döneminde Starwood Hotels'i satın alarak en büyük otel zinciri haline geldi. Bu satın alma stratejisi, şirketin global rekabette avantaj elde etmesini sağladı.

Hüsnü Özyeğin - Fiba Holding: Kendi kurduğu Finansbank'ı büyük bir başarıyla yöneten Özyeğin, bankayı yabancı bir şirkete satarak elde ettiği sermaye ile Fiba Holding'i büyüttü ve çeşitli sektörlerde yatırımlar yaptı. Yöneticilerini seçerken iş deneyimine, eğitimine ve şirketin kültürüne uygun olup olmadıklarına dikkat eder. Özyeğin, şirket yönetimini profesyonellere devrederek kendisi daha stratejik konularda rol almaktadır.

Mustafa Koç - Koç Holding: 2003 yılında Koç Holding'in yönetim kurulu başkanlığına getirildiğinde, kurumsal yönetim anlayışını daha da ileriye taşıdı ve Koç Topluluğu'nu global bir marka haline getirdi. Yönetici seçiminde ise, aileden gelen yöneticilerin profesyonel eğitimler almasına ve şirketin her kademesinde çalışarak deneyim kazanmalarına önem verdi.

Ayrıca, şirket yönetimini profesyonel yöneticilere devretmeyi tercih ederek, holdingin kurumsal yapısını güçlendirdi.

Fatma Turgut – Mavi Jeans: Mavi Jeans'in CEO'su olarak, markanın global pazarda büyümesine ve sürdürülebilir moda anlayışını benimsemesine liderlik etti. Mavi'nin büyüme stratejisi, sadece Türkiye pazarında değil, dünya genelinde bir marka olmak üzerine kurulu. Turgut, şirketin üretim süreçlerinde sürdürülebilirlik odaklı yenilikler yaparak, çevreye duyarlı bir üretim modeli geliştirdi. Bu süreçte, markanın koleksiyonlarında organik pamuk ve geri dönüştürülebilir materyaller kullanarak, tüketicilere çevre dostu seçenekler sundu.

Bizlerde yukardaki örneklere bakarak hem kendimizi test edip eksiklerimizi araştırma ve eğitim yoluyla tamamlamamız gerekir. Hem de şirketimize alacağımız müdürlerimizin şirketimize katma değer sağlayacak nitelikte olanlar arasından iyice test ettikten sonra seçmemiz gerekir.

Verimsizlik yolsuzluktan daha kötüdür.

"İki şişe süt çalanla, iki şişe sütü sokağa döken arasında ne fark var?"

KÖTÜ YÖNETİM VE ÖRNEKLERİ

Kötü yönetilen bir şirket, adeta '**sallan yuvarlan**' modunda ilerleyen bir gemi gibidir; kaptan köşede haritayla oynarken tayfa sağa sola savrulur! Toplantılar daha başlamadan bitmiş hissi verir, kararlar alınır ama kimse uygulamaz.

Herkesin kafası başka bir yerdedir: Bir çalışan haftalık hedefiyle cebelleşirken, diğeri 'Yarın ne olacak acaba?' diye düşünür. Hele ki hangi işin kimde olduğu bile belli değilse, işler 'biri yapsa iyi olur' seviyesinde kalır.

Kısacası, kötü yönetim bir nevi şirket içi **labirent** gibidir; herkes kaybolur ama kimse çıkışı bulamaz!

Bir şirketin kötü yönetilmesi hem şirketin finansal performansını hem de itibarını olumsuz etkileyebilir. Kötü yönetim, stratejik hatalar, liderlik eksiklikleri, çalışan ve müşteri memnuniyetsizliği gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir.

Kötü yönetim, bir şirketin potansiyelini gerçekleştirememesine, çalışan ve müşteri memnuniyetsizliğine ve nihayetinde şirketin başarısız olmasına yol açan stratejik, operasyonel ve liderlik hatalarını içerir. Kötü yönetilen şirketler, genellikle vizyon eksikliği, stratejik planlama hataları, finansal sorunlar, yetersiz liderlik ve inovasyon eksikliği gibi problemlere sahip olurlar.

KODAK: Dijital Devrimi Görememek

Kodak, 20. yüzyılın büyük bölümünde fotoğrafçılık sektöründe lider bir marka olarak tanınıyordu. Ancak, dijital fotoğrafçılığın yükselişini görmezden geldi ve film tabanlı fotoğrafçılıkta ısrar etti. Aslında 1975'te kendi mühendisleri tarafından geliştirilen dijital fotoğraf makinesini, geleneksel film satışlarına zarar vereceği düşüncesiyle piyasaya sürmedi. Bu stratejik hata, Kodak'ın dijital devrim karşısında zayıf kalmasına ve pazar payını hızla kaybetmesine neden oldu. 2012 yılında iflas koruma başvurusunda bulundu.

Kötü Yönetim Nedeni: Dijital dönüşümü öngörememek, inovasyonu engellemek ve pazar trendlerine uyum sağlayamamak.

NOKİA: Akıllı Telefon Dönüşümüne Uyum Sağlayamamak

Bir zamanlar cep telefonu sektöründe lider olan Nokia, akıllı telefon pazarına geçiş yapma konusunda çok yavaş kaldı. Şirket, Apple ve Android işletim sistemlerinin yükselişini göremedi ve kendi işletim sistemlerini geliştirmekte gecikti. Bu stratejik hatalar, Nokia'nın hızla pazar payı kaybetmesine ve sonunda Microsoft'a satılmasına yol açtı.

Kötü Yönetim Nedeni: Yenilikçi teknolojilere ve tüketici eğilimlerine uyum sağlayamamak, stratejik karar alma süreçlerinde yavaş kalmak.

YAHOO!: Yanlış Yönetim ve Stratejik Karar Hataları

Google ve Facebook gibi yenilikçi şirketlere karşı yetersiz rekabet stratejisi geliştirdi. 2008 yılında Microsoft'un 44.6 milyar dolarlık satın alma teklifini reddetmesi ve Tumblr gibi satın alımlarda hatalar yapması, şirketin değer kaybetmesine neden oldu. Yahoo!, 2017 yılında Verizon'a sadece 4.5 milyar dolara satıldı.

Kötü Yönetim Nedeni: Yanlış stratejik kararlar, yetersiz inovasyon ve değişen pazar dinamiklerine uyum sağlayamamak.

JETPA: Yanlış Yatırım Kararları ve Finansal Yönetim Eksikliği

Jetpa, 1990'larda Türkiye'de büyük bir girişim olarak başladı. Şirket, otomotiv ve turizm gibi çeşitli sektörlerde yatırım yaparken, yerli otomobil üretme hedefi ile büyük sermaye topladı. Ancak, bu yatırımların birçoğu hayata geçmedi ve şirket finansal olarak sürdürülemez hale geldi. Yanlış yatırım kararları ve finansal yönetim eksikliği, Jetpa'nın çöküşüne neden oldu.

Kötü Yönetim Nedeni: Yanlış yatırım kararları, finansal planlama eksikliği ve vizyonsuz yönetim.

PETKİM: Verimsiz İşletme ve Yetersiz Yönetim Stratejileri

Türkiye'nin en büyük petrokimya şirketlerinden biri olan Petkim, kamuya ait bir işletme olarak yönetiliyordu. Ancak bu dönemde, şirket verimsiz işletme politikaları, yetersiz yatırım ve modernizasyon eksikliği nedeniyle geride kaldı.

Şirketin Ar-Ge yatırımları yetersiz kaldı ve modernizasyon süreçleri gerçekleştirilmedi. Özelleştirmenin ardından, SOCAR'ın yönetiminde yapılan yatırımlar ve stratejik değişikliklerle şirket yeniden canlandı.

Kötü Yönetim Nedeni: Yetersiz yatırım, modernizasyon eksikliği ve verimsiz yönetim politikaları.

İMAR BANKASI: Finansal İhlaller ve Şeffaflık Eksikliği

2003 yılında İmar Bankası, Türkiye tarihinin en büyük bankacılık skandallarından birine imza attı. Banka, kayıt dışı mevduat kabul ederek, gerçek finansal durumunu gizledi. Yönetimdeki yanlış kararlar, finansal düzenlemelere uymama ve şeffaflık eksikliği, bankanın çöküşüne yol açtı. Binlerce yatırımcı mağdur oldu ve banka lisansı iptal edildi.

Kötü Yönetim Nedeni: Finansal ihlaller, şeffaflık eksikliği ve düzenlemelere uymama.

SONUÇ

Kötü yönetim veya yetersiz liderlik, şirketlerin başarısız olmasına ve hatta iflas etmesine yol açabilir. Ancak Türkiye' deki iflaslarda suçlu yönetim olamaz (!). Zira genellikle patron şirketi olduğundan ve patronlar da kötü yönetmeyeceğine (!) göre "**suçlu piyasadır**" …

Kötü bir yönetici miyim? Büyük olasılıkla **EVET**! Hepimiz bir dereceye kadar kötü yöneticileriz. Belki yüzlerce hata yaptık. Ama asıl önemli olan o hatalardan çok şey öğrenmek. Hep daha iyi olmak için kendimizi sürekli geliştirmeliyiz.

"Bir aile şirketi inşa etmek, yalnızca bir iş değil, aynı zamanda bir aile mirası meydana getirmektir."
Henry Ford

AİLE ŞİRKETİ NASIL YÖNETİLİR?

Aile şirketi yönetmek hem iş hem aile dengesi kurmak için ayrı bir yetenek gerektirir; çünkü burada 'CEO' olmak demek, aynı zamanda evin 'en büyük' çocuğu olarak kalmak demektir!

Yönetim toplantılarında yeni projeler konuşulurken, bir anda 'Sen küçükken bu işleri beceremezdin!' tarzı anılar ortaya çıkar, işin ciddiyeti kaybolur. Hele ki her kafadan ayrı bir ses çıktığında, bazen iş kararlarından çok, 'Kim çocukken daha çok çalışmıştı?' muhabbeti masayı ele geçirir.

Bir yanda iş disiplini, diğer yanda aile bağları derken, patronun aslında amca, muhasebecinin dayıoğlu olduğunu unutmamak lazım. Yönetim kurulu toplantısı mı, yoksa aile toplantısı mı belli olmaz; bir yandan yeni projeler konuşulurken, bir yandan da kimin tatlıyı fazla yediği tartışılır.

Şirkette 'aile bağı' kuvvetlidir ama bazen bu bağlar, işleri çözmekten çok karıştırabilir.

Aile işletmeleri dünya genelindeki işletmelerin üçte ikisini oluşturuyor. Dünyanın en büyük şirketlerinden bazıları (Wal-Mart, BMW, Tyson ve Ford dahil) aile işletmeleridir.

Aile işletmeleri önemli bir ekonomik itici güç olabilirken, bunların yalnızca %30'u ikinci nesle, %12'si üçüncü nesle ve yalnızca %3'ü dördüncü nesle ulaşabiliyor.

Bilhassa Türkiye'deki aile şirketlerinin yok olma sebepleri incelendiğinde **yönetim hataları** hariç diğer ana faktörler aşağıdaki gibi ortaya çıkmaktadır.

- Aile İçi Çatışma
- Miras Kavgası
- Kardeşler Arası Çatışma
- Kardeş-Yeğen-Kuzen Kavgası

Gerek şirket faaliyette iken gerekse verasetten sonra şirketin dağılmasının nedenleri genellikle;

- İş bölümü ve yetki belirsizliği
- Beceri ve yetenek farklılığı
- İletişim eksikliği
- Amaç farklılığı
- Aile fertlerinin ücretlendirilmesinde adil uygulamadan ziyade; «EŞİTLİK» anlayışının esas alınması
- Güç ve otorite paylaşımındaki anlaşmazlıklar
- Baba/Büyük kardeş otoritesi
- İkinci neslin kendini şirkete adamaması
- Nesil devir planının olmaması
- Kurumsallaş (a) mama
- Nepotizm (Akraba kayırmacılığı)
- Eşlerin ve/veya çocukların devreye girmesi
- Çıkar çatışması
- Saltanat

AİLE Mİ ŞİRKET İÇİN, ŞİRKET Mİ AİLE İÇİN VAR OLMALI?

Her iki yaklaşım da önemli olabilir ve genellikle birbirini tamamlar. Aile ve şirketin birbirine nasıl entegre edileceği, her iki tarafın da ihtiyaçlarına ve hedeflerine bağlıdır.

Başarılı bir aile işletmesi, aile değerlerini koruyarak işin profesyonel yönetimini de benimseyebilir. Bu dengenin sağlanması hem ailenin hem de şirketin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Türkiye şartlarında genellikle aileler şirketi kendi şahsi amaçları doğrultusunda kullanmak istiyor. Tabi bu da ister istemez çıkar savaşlarına, aile içi çatışmalara ve şirket fonksiyonlarının doğru şekilde çalışmamasına yol açmaktadır.

AİLE VE ŞİRKET arasındaki dengeyi sağlamak için aşağıdaki stratejileri dikkate alabiliriz;

1. Net Vizyon ve Misyon Belirlemek: Aile ve şirketin ortak bir vizyon ve misyon geliştirmesi, her iki tarafın da hedeflerinin uyumlu hale gelmesine yardımcı olabilir. Bu, karar verme süreçlerinde rehberlik eder.

2. Aile Anayasası Oluşturmak: Aile üyelerinin işin nasıl yönetileceğine dair kuralları ve değerleri belirleyen kendi aile yapılarına göre ÖZEL bir aile anayasası oluşturmak, aile içindeki ilişkileri düzenler ve şirketin değerleriyle uyumlu hale getirir. Kurallar baştan belirlendiği içinde sonradan gelen nesil şirketle ilişkisini buna göre belirler. Bu kurallar şahsa göre değil genel olmalı ki ADİL olsun.

3. Rolleri ve Sorumlulukları Belirlemek: İşletmede yer alan her aile üyesi için profesyonelce net roller ve sorumluluklar belirlenmeli. Tazminat, mülkiyet hisseleri, görevler ve diğer konuları tanımlayan bir şey yazılı hale getirilir.

4. Aile bireylerine 'sempati' işler verilmemesi: Çocuklar, kuzenler veya diğer akrabalar için son çare işveren olmaktan

kaçınmak gerekir. Çalışacak kişinin işletmeye hangi becerileri veya bilgiyi getirebileceklerine dayanmalıdır.

5. Aile bireylerine adil davranılması: Maaş ölçekleri, terfiler, çalışma programları, eleştiri ve övgü aile ve aile dışı çalışanlar arasında eşit olmalıdır. Aile üyeleri için diğerlerinden daha yüksek veya daha düşük standartlar belirlenmemeli.

6. Aile ve iş Sınırlarını belirlemek: Aile sorunlarını yönetim kurulundan uzak tutarak iş ortamında aile meselelerinin görüşülmesini, evde de iş meselelerinin görüşülmesinin engellenmesi gerekir.

7. Açık İletişim: Aile içinde açık ve dürüst iletişim kurmak, sorunların zamanında çözülmesini sağlar. Aile üyeleri, iş hakkında düşüncelerini ve endişelerini rahatça paylaşabilmelidir.

8. Profesyonel Yönetim: Aile üyeleri dışında profesyonel yöneticilerin işe dahil edilmesi, şirketin yönetiminde nesnellik ve verimlilik sağlayabilir. Profesyonel yöneticiler, işin ihtiyaçlarına göre karar verebilir.

9. Düzenli Toplantılar: Aile ve iş konularını tartışmak için düzenli toplantılar düzenlemek, her iki tarafın da görüşlerini dinlemek ve sorunları ele almak için bir platform sağlar.

10. Eğitim ve Gelişim: Aile üyelerinin iş yönetimi, liderlik ve diğer önemli beceriler konusunda eğitim alması hem aile dinamiklerini güçlendirir hem de şirketin profesyonelliğini artırır.

11. Uzun Vadeli Planlama: Aile şirketinin uzun vadeli hedeflerini belirlemek ve buna ulaşmak için stratejiler geliştirmek hem ailenin hem de şirketin sürdürülebilirliğini artırır. Sonraki nesil planlarını, gerçekten ihtiyaç duymadan çok önce oluşturulmalı.

12. Duygusal Bağlantıyı Korumak: Ailenin ve şirketinin başarılarını kutlamak için zaman ayırmalı. Aile üyelerinin birbirini takdir etmesi hem moral yükseltir hem de aile bağlarını

güçlendirir ve bir aile şirketinin parçası olmanın getirdiği gurur ve sevinci hatırlatır.

Unutulmamalıdır ki, bir aile işletmesini yönetmek sürekli öğrenme, uyum sağlama ve destek gerektiren bir yolculuktur.

Şirketin Kurucusu Niçin Diğer AİLE BİREYLERİNİ İŞE ALMAK İSTER?

1. Ucuz emek kaynağı, onlara biraz daha az para verilebilir, zaten harçlık vermek zorundasınız.

2. Param çalınmasın, sahip çıkarlar (garantisi yok).

3. Ben zaten onlar için bütün bunları yapıyorum (sanki biraz onlar da benim çektiğimi çeksinler havası mı var)

4. Bir gün bütün bunlar onların olacak şimdiden tanısınlar (belki başka bir şey yapmak istiyorlar).

5. Eşim öyle istedi, oğlum karısını yanında istedi falan

6. Bir baltaya sap olamadılar

Başlangıçta bir şey olmaz o da bizden birisi diyerek yetenekleri uygun olmayan bir akraba yapamayacağı bir işe yerleştiriliyor. Sonra bunu gören diğer aile üyeleri benzer talepler ile gelmeye başlıyor, sonra da…

Eğer şirket bir "arpalık" olarak kullanılmaya başlanırsa artık **sonun başı** gelmiştir.

Şirketin tepesinde olan kişinin gücü ve yetkiyi paylaştırmaya kalkar ise muhtemelen şirket yapmak istediklerini yapamaz duruma gelecek ve aile için şirket kaynaklarını harcayacaktır.

BEDELİ ÖDEYENLERDEN ÖRNEKLER;

Doğanlar Yatırım Holding Başkanı Davut Doğan, şirketlerin kurumsallaşması için gelinleri, damatları şirkette çalıştırmadıklarını belirterek, gerekçesini şöyle açıkladı:

"**Bir gelinimizi müdür yapmıştık**. Bir iş için acil toplantı gerekti. Kendisini arayınca altın gününde bulduk" dedi.

Konukoğlu Ailesi, Sanko Holding çatısı altında 5 nesildir bugün "amcalar ve evlatlarından oluşan" yapısı var. Aile bireyleri işbaşı yaptığında liyakate göre görev alacak ve diğer aynı pozisyonda çalışanların ücretlerin aynısı ödenecek.

Doğanlar Yatırım Holding'de şu anda 3'üncü kuşaktan 7 üye çalışıyor. Aile anayasasına göre aileden bireylerin işe başlarken alacağı ücretler, asgari ücret katsayısıyla belirleniyor. Üniversite mezunu olan "uzman" olarak işe başlıyor. Master yapanlar yönetim kurulu üyesi olabilirken ödül olarak anayasada belirlenmiş bir bedel de alıyor. Her üyeye performansına göre yıl sonu başarı primi veriliyor

Aile büyüğü şirketi kurarken ilk önce kendisini ve ailesini kimseye muhtaç olmadan kazancını temin etmek için başlar. Sonra kardeşlerini ve/veya çocuklarını yanına alarak hem güveneceği kişileri yanına almak hem ucuz işçilik hem de aileyi bir arada tutmak için diğer aile üyelerini firma içine alır.

Ancak bir süre sonra baştan konulmayan yönetim sistemi, ilişkilere ve duygusal yakınlıklara göre şekillenmeye başlayarak adalet ve şirket merkezli kararlardan uzaklaşılır. Bundan sonra problemli aile içi ilişkiler, şirkete yansımaya başlamıştır.

Ve asıl problem aile büyüğü vefat ettikten sonra misliyle devam eder. Birçok meşhur markaların gazete haberlerine yansıyanlar;

- Yataş'ta hisse kavgası aileyi birbirine düşürdü
- Uzel'de miras kavgası
- Cıngıllıoğlu holding "Annemin hisselerini yediniz"
- Damatlarını uzaklaştırmak da yetmedi.
- Ablası, sahtecilikle suçladı
- EPAŞ demir: Miras kavgası dev şirketi bitirdi
- Yıldırım Holding'de miras kavgası çıktı
- 96 yıllık dev şirket TATKO' da hisse savaşı
- Plastik devi Irak Plastik'te miras kavgası, kayyım atandı.

"Miras kavgaları" Türkiye'deki birçok şirketin geleceği önündeki en güçlü tehdit olmayı sürdürüyor. Birçok firma, ikinci veya üçüncü kuşaktan temsilciler arasındaki 'anlaşmazlık' nedeni ile yok oluyor. Sizin gece gündüz her türlü fedakârlıklarla sıhhat ve zamanınızdan ödün vererek büyüttüğünüz firma, sizden sonra çocuklarınız ve/veya kardeşleriniz arasında kavgaya ve şirketin yok olmasına sebep oluyor. Ayrıca bu durum, şirketin eski veya holding olması da etkilemiyor.

"Unutulmamalıdır ki Aile şirketini piyasadaki değil, aile içindeki rekabet öldürür"

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE RİSK YÖNETİMİ

- Hz. Nuh Peygamber, gemisini ne zaman yapmaya başladı?

- Yağmurdan önce!

RİSK YÖNETİMİ

İşin sırrı: Önceden hazırlık

Risk yönetimi gelecekte meydana gelebilecek olayların planlanmasını, **kriz yönetimi** ise olumsuz olaylar meydana gelirken ve sonrasında tepki verilmesini içerir.

Türkiye'deki firmaların çoğunluğunun gemilerini yağmurdan önce yapmadığını gözlemlemekteyiz. Olayları sanki kendi firmasını etkilemeyecekmiş gibi sadece seyrediyorlar. Bazen de şahsi politik düşüncelerine göre hissi davranarak ya tam panik ya da tam duyarsız kalabiliyorlar.

Risk yönetimi, bir şirketin varlığını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için karşılaşabileceği risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve bu risklere yönelik stratejilerin geliştirilmesini içeren bir süreçtir. İş dünyasında riskler her zaman var olacaktır; önemli olan, bu riskleri doğru bir şekilde yönetebilmek ve krizlere karşı hazırlıklı olmaktır.

Hani hepimizin bildiği malum Nasrettin Hocanın testi olayındaki gibi;

Nasreddin Hoca oğlunun eline bir testi tutuşturup çeşmeden su getirmesini istemiş. Çocuk dışarı çıkarken de ensesine bir tokat atıp;

- Testiyi kırma ha! diye öğüt vermiş.
Bunu gören komşulardan biri
- Yahu Hocam demiş, henüz testiyi kırmadan niye dövüyorsun yavrucağını
Hoca cevap vermiş:
- Testiyi kırdıktan sonra neye yarar be birader!

İşte bizde testi kırılmadan alacak tedbir uygulamalarına kısaca **risk yönetimi** diyoruz.

Aslında işverenler kısmen de olsa deneme yanılma yoluyla veya gözlem yoluyla kendilerine göre riski yönetiyorlar ancak öyle bir devirde yaşıyoruz ki tedbirini almadan içine girdiğimiz risk, şirketi aniden bitirebilecek sonuçları olmaktadır.

Ancak riskin yalnızca olumsuz etkileri olan bir kavram olduğunu düşünmek büyük bir yanlış olur. Riske kazanç elde etme fırsatı olarak da bakılmalı, fırsata dönüştürülmesi için sistematik bir çaba gösterilmelidir.

Avrupa'da fiyatların ucuzlamasına rağmen marka almanın cazip olmadığını söyleyen Koç, "Niye değil? Çünkü baktığınızda iş hukuku, sendikalar ve kâr marjları çok cazip değil. 'Problemsiz pazarlar' diyebilirsiniz. Ama **risk olmazsa onun geri dönüşü de o kadar az oluyor**" dedi.

Geçmişe doğru Türkiye iş hayatını incelediğimizde korku filmlerdeki gerilim sahneleri gibi o kadar çok riskler var ki, biri bitiyor diğeri başlıyor. Ancak stresin sonunda birçok firma battığı gibi birçok firma da inanılmaz şekilde kar edip çok hızlı büyüyorlar. İşte bunun için hele Türkiye' de iş yapıyorsan risk yönetimi olmazsa olmazlardandır.

RİSK YÖNETİM PLANI PUSULA NİTELİĞİ TAŞIR

Kriz değil, riske açık olmak firmaları batırır. Krizde bu konuda zaafı olanlar hemen ortaya çıkar.

Shakespeare'in dediği gibi; "Bütün dünler, bugünleri aydınlatan fenerlerdir" Bugün yaşadıklarımız dünün ya yaptıklarımızın ya da yapmadıklarımızın sonucudur.

Risk alacaksanız, haritayı bilmek ve ölçüm yapabilmek çok önemli. Gereğinden fazla risk almak verimli değil.

"Yüz metre ileri gideceğim diye hafriyat kamyonunu sollama". Şirketlerin kısa vadeli kazanç ya da hız uğruna aceleci kararlar alması, aslında ilerleyen aşamalarda daha büyük tehlikelere yol açabilir. Tıpkı kamyonu geçmeye

çalışırken potansiyel kazaları göze almak gibi, **aceleyle alınan kararlar** da uzun vadede şirketin finansal ve operasyonel sağlığını tehlikeye atabilir. Bu yüzden, risk yönetiminde her adımı hesaplayarak ilerlemek, stratejik düşünmek ve kısa vadeli kazanımlardan ziyade sürdürülebilir başarıyı hedeflemek esastır.

Risk yönetimi belki de hiçbir zaman şimdi olduğundan daha önemli olmamıştı. Türkiye ekonomisinin çok kırılgan olup küreselleşmenin hızlı temposuyla daha da karmaşık hale geldi.

Aslında herhangi bir risk yönetimi programının amacı, tüm riski ortadan kaldırmak değil, akıllı risk kararları alarak genel kurumsal değeri korumak ve buna katkıda bulunmaktır.

RİSK YÖNETİM ÖRNEKLERİ

.

İHRACAT ŞİRKETİ İÇİN; Bir ihracat şirketi, ürünlerinin zamanında ve sorunsuz bir şekilde müşterilere ulaşması için risk yönetimi kapsamında çeşitli önlemler alır.

Sevkiyat sürecinde gümrük gecikmeleri veya lojistik aksaklıklar yaşanabileceğini öngörerek alternatif nakliye yollarını ve taşıyıcı firmaları belirler.

Ayrıca, döviz kuru dalgalanmalarına karşı sigorta veya vadeli işlem sözleşmeleriyle mali riskini azaltır. Bu sayede, teslimatlarda aksamalar yaşanmaz ve şirket hem mali kayıplardan hem de müşteri memnuniyetsizliğinden korunmuş olur.

İMALAT ŞİRKETİ İÇİN; Bir imalat şirketi, ürünlerinde kalite sorunları yaşanmasını önlemek için risk yönetimi kapsamında düzenli kalite kontrol testleri uygular.

Üretim hattında ortaya çıkabilecek makine arızaları veya hatalı ürünler için önceden bakım takvimi oluşturur ve yedek parça stoklarını hazırda tutar. Bu sayede, olası arızalardan

kaynaklanan üretim duraklamaları minimize edilir ve müşterilere zamanında, yüksek kaliteli ürünler ulaştırılır.

İNŞAAT ŞİRKETİ İÇİN; Bir inşaat firması, projelerinin zamanında tamamlanmasını riske sokacak gecikmelerden kaçınmak için tedarik zincirindeki malzeme teslimatını sürekli olarak takip eder.

Hava koşulları veya lojistik sorunları nedeniyle gecikme riski gördüğünde alternatif tedarikçileri devreye sokar. Bu proaktif yaklaşım, zamanında teslimatı güvence altına alarak projenin aksamadan ilerlemesini sağlar

FİNANSAL RİSKLER: Finansal planlama, bütçe kontrolü, likidite sıkışıklığı veya yetersiz izleme ve raporlama temelli risklerdir.

a. Piyasa Riski
b. Kur Riski
c. Faiz Riski
d. Enflasyon Riski
e. Kredi Riski
f. Likidite Riski
g. Bütçe Sapması

KUR RİSKİ: Döviz kurlarındaki oynaklıklar işletmelerin karlılıklarını direkt olarak etkilemektedir. Ayrıca likidite üzerinde ciddi etkiye sahiptir. Döviz kur riski, kendi içinde kur oynaklık riski ve pozisyon riski olarak ikiye ayrılabilir

Kur riskini takip ederken; Maliyetlere olan etkisi ve borç alacak açısından izlenmelidir. Kur riski aşağıdaki yöntemlerle yönetilebilir;

--Dövize dayalı gelir ve giderlerin netleştirilmesi
--Nakit yönetiminin tek merkezden yürütülmesi
--Nakit akışlarında öne alma veya öteleme
--İhracat alacaklarının tahsil süresinin hızlandırılması

--Vade içeren ticari işlemlerde fiyatlamanın forward kur hesaplamasına paralel yapılması
--İşletmenin döviz gelir ve gider yapısına bağlı olarak dövize dayalı borçlanma yapılması
--Çeşitlendirme ve döviz sepetlerinin kullanılması

YÖNETİMİN RİSK TUTUMU

Risk tutumunun belirlenmesini etkileyen ana faktör kurum yönetimi tarafından belirlenen risk alma istekliliği sınırıdır. Risk alma istekliliği de temelde kurumun risk arayan mı yoksa risklerden kaçan bir yapıda mı olduğuyla ilgilidir.

Yönetimin risk tutumu;

- Risklerden kaçınmak,
- Riskleri üstlenmek,
- Riskleri kontrol etmek
- Riskleri transfer etmek

Şeklinde olabilir.

Sigorta, risk yönetimi açısından önemli bir enstrümandır. Öncelikle sigorta fizibilite analizi yapılarak prim azaltıcı önlemler dikkate alınmalı ve ardından sigorta yaptırıp/yaptırmama ve sigorta kapsamına karar verilmelidir.

SATIŞTA RİSK YAKLAŞIMI NASIL YAPILIR?

Karşılıksız çek, protestolu senet ve kara liste sorgu modüllerinden online faydalanarak riskleri saptamak,

Bayileri teminatlandırmak, kredi limitlerini belirlemek,

Siparişleri SAP ortamında yönetmek, ödenmeyen kıymetli evrakların idari takibini ve hukuki sürecini yönetmek, riskin yayılmasına ve paylaştırılmasına yönelik önlemler almak ve üst yönetimle risk raporlarını paylaşmak, risk yönetim yaklaşımının bir bölümünü oluşturmaktadır.

Mesela her müşteri için kredi limitleri belirleyip vadesi gelmemiş çek, senet ve açık alacakların toplamını girilen limit içinde takip eden ve limiti geçtiğinde otomatik olarak sipariş ve irsaliye formu girilemeyen muhasebe programları kullanılabilir.

Yine şirket bünyesi içinde bankacılar gibi aynen banka kredi kuralları sisteminde çalışacak istihbarat elemanı istihdam edilebilir. Bunlar için de bankada çalışmış tecrübeli personelden de yararlanılabilir.

Risk alınmadan elbet firmalar iş yapamaz ancak amacımız yukarıdaki tedbirlerle beraber riski kontrol altına alarak bu riski fırsata dönüştürmektir.

SATIŞ, risk değerlendirmeyle başlar tahsilatla biter

Türkiye'de şirketlerin yıllık ortalama ömrü 12 yıl. Kapanan şirketlerin üçte biri ilk 5 sene içinde olmuş.

Bu hem müşterileriniz için geçerli hem de eğer alacaklarınızı tahsil edemezseniz sizin için geçerli oluyor. 2023 yılında bankalara ibraz anında karşılıksız çıkan, 16 bin keşideciye ait 147 bin adet çekin toplam tutarı 57 milyar TL oldu.

Ayrıca bunlar hakkındaki davaların ancak yüzde 10'unu karara bağlandığı göz önüne alındığında durumun ciddi olduğu daha iyi fark edilecektir.

Alacaklarınız, iş yapmak için yaptığınız kısa vadeli yatırımlardır. Her yatırım gibi alacaklarınızın da geri dönüşü önemlidir.

Tahsilatlarınız, nakit akışınızı direkt etkiler. Alacaklarınızı planladığınızdan daha geç tahsil ederseniz, açığı krediyle kapatmak zorunda kalırsınız. Bu da ek maliyet demektir ve kâr marjı beklentinizin yükselmesi anlamına gelir.

Unutulmamalıdır ki, şirketleri batıran karsızlıktan çok nakit akış dengesizliğidir.

Müşteri risk limiti nedir, nasıl oluşturulur?

Müşteri risk limiti, müşterinin ortalama ödeme süresi ile toplam ciro beklentisinin birlikte çözüldüğü bir denklemdir.

Risk limitleri; Açık hesap, Kendi çeki, Müşteri çeki olarak ayrı ayrı oluşturulur.

Müşterilerine vadeli çalışan firmalar aslında banka görevi görmektedirler. Müşteri alacağı kredi anlamına gelmektedir. Ancak bizlerde bankaların kredi verirken incelediği gibi müşterileri analiz etmeliyiz.

Pazarlamacılara müşteri bazında aşağıdaki gibi bir risk çalışması yaptırılır.

- Müşterinin kendi müşterileri ile ticaretinde gözle görülür gerileme var mı?

- Müşteride genel psikoloji ne şekilde?

- Şirketin genel borçluluk durumu değişiyor mu, bankalarla kredi pazarlıkları artıyor mu, kredi alma güçlüğü hakkında istihbarat var mı?

- Samimiyet kurulmuş personelden alınacak bilgi (maaş ve diğer ödemelerin zamanında ödenip ödenmediği vb.) ödeme düzenleri ile ilgili bilgi

- Müşteri depolarında gözle görülür bir değişim, zayıflama veya umulmadık firmalardan ürün tedariki başlamış mı?

- Bu hal ve şart altında bu müşteriden elde edilmesi beklenen ciro ne kadar olmalı?

Bu sorulara karşı pazarlamacılarımızdan belirli periyotlarda alınacak yanıtlara göre, müşterilere açılacak risk limitleri revize edilmeli.

Ancak burada aklımızdan çıkarmamamız gereken nokta; Bütün işletmeler gibi **bizim de amacımız kar yapmaktır, ciro değil.**

ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ

Risk yönetiminde çeşitlendirme hem finansal hem de operasyonel riskleri azaltma stratejisi olarak önemli bir yer tutar.

1. Finansal Çeşitlendirme

Yatırım Portföyü: Şirketler, yatırım portföylerini çeşitlendirerek farklı sektörlerde veya varlık sınıflarında yatırım yaparlar. Bu, piyasa dalgalanmalarına karşı dayanıklılığı artırır. Örneğin, bir şirket hem sanayi hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteriyorsa, bir sektördeki düşüş diğerinin performansıyla dengelenebilir.

Finansal Araçlar: Şirketler, döviz, faiz oranı ve emtia gibi finansal riskleri yönetmek için farklı türev ürünler kullanabilirler. Örneğin, döviz kurlarındaki dalgalanmalara karşı korunmak amacıyla vadeli işlem sözleşmeleri kullanılabilir.

2. Operasyonel Çeşitlendirme

Ürün Çeşitlendirme: Şirketler, farklı ürün veya hizmet yelpazesi sunarak müşteri tabanını genişletebilir. Bu strateji, tek bir ürün veya hizmetin talep düşüşü durumunda kayıpları azaltabilir.

Pazar Çeşitlendirme: Yeni pazarlara açılarak, ulusal ve uluslararası düzeyde satışları artırmak mümkün olabilir. Örneğin, bir Türk şirketi, yurtdışındaki pazarlara girmeyi hedefleyerek iç pazar bağımlılığını azaltabilir.

3. Coğrafi Çeşitlendirme

Farklı Lokasyonlar: Şirketler, üretim tesislerini veya ofislerini farklı coğrafi bölgelerde konumlandırarak riskleri dağıtabilir. Doğal afetler veya bölgesel ekonomik durgunluk gibi durumlar karşısında, farklı lokasyonlardan kaynak sağlama imkanı sunar.

Yerli ve Yabancı Müşteri Tabanı: Farklı ülkelerde müşteri kazanarak, yerel ekonomik dalgalanmalardan etkilenmeyi azaltabilir.

4. Tedarik Zinciri Çeşitlendirmesi

Farklı Tedarikçiler: Şirketler, ana hammadde veya bileşenleri sağlayan tedarikçileri çeşitlendirerek tedarik kesintilerine karşı önlem alabilir. Bu, tek bir tedarikçiye bağımlılığı azaltır ve maliyetleri kontrol altında tutar.

Yerel ve Uluslararası Tedarik: Hem yerel hem de uluslararası tedarik kaynaklarına sahip olmak, maliyet ve risk dengesini sağlamada yardımcı olabilir.

“Büyük emeklerle var ettiğiniz iş ve itibarınızı iyi yönetilememiş krizlerle kaybetmeyin”

KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, krizle yönetmekten oldukça farklı olarak, iki adım sonrasını görmeyi, planlamayı, iletişim kurmayı, değerlendirmeyi ve uyum sağlamayı içerir

Yarının planını yapmanın en iyi zamanı bugün değil, dün. Ve kesinlikle bir şey "bozulmadan" çok önce.

Kriz yönetimi, şirketlerin beklenmedik ve olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarında bu durumların etkilerini en aza indirmek ve şirketin normal işleyişine dönmesini sağlamak için uyguladığı strateji ve eylemleri kapsar.

Etkili bir kriz yönetimi, sadece şirketin hayatta kalmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda gelecekte benzer durumlar karşısında daha **dirençli** hale gelmesine yardımcı olur.

Kriz öldürücü bir hastalıktır. Doğru teşhis etmezseniz hasta, yani işletme daha kötüye gider. Siz doktora “**teşhisi boş ver, tedaviye geç**” diyen hasta düşünebiliyor musunuz?

KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

Krizler, finansal sorunlar, itibar kaybı, doğal afetler, siyasi ve ekonomik belirsizlikler gibi birçok nedenden kaynaklanabilir.

1- Kriz Öncesi Hazırlık:
Olası kriz senaryolarının belirlenmesi ve bu senaryolara yönelik kriz planlarının hazırlanması.

Kriz yönetim ekibinin oluşturulması ve kriz sırasında sorumluluk alacak kişilerin belirlenmesi.

İletişim planlarının ve paydaşlarla iletişim stratejilerinin belirlenmesi.

2- Kriz Anında Yönetim:
Krizin hızla tanımlanması ve duruma uygun aksiyonların alınması.

Kriz yönetim ekibinin koordinasyonu ve iletişim stratejisinin uygulanması.

3- Kriz Sonrası İyileşme:

Krizden elde edilen derslerin analiz edilmesi ve kriz sonrası toparlanma planlarının uygulanması.

Şirketin itibarını yeniden inşa etmek ve güveni kazanmak için gerekli adımların atılması.

Kriz planlarının ve prosedürlerinin gözden geçirilerek iyileştirilmesi.

KRİZİN SİNYALLERİ

Yönetim kademesinde yer alan yetkililer, krizin kaçınılmazlığını önceden görebilme yetisine sahip olmalı ve planlamalıdır. Krizler yaşanmadan önce küçük sinyaller vermektedir; kurum bu sinyalleri fark ettiği anda önlem almalıdır, Genellikle aşağıdaki sinyalleri verir;

1.Üretimde planlanan;

- Hedeflenen miktar ve özelliklerde üretilememesi
- Hedeflenen kalitede üretilememesi
- Hedeflenen Zamanda üretilememesi
- Hedeflenen Maliyette üretilememesi

2.Pazarlamada ürün/hizmetin;

- Tanıtılamaması
- Satış yapamaması
- Müşteriye ulaştıramaması

3.Finansal Göstergeler

Gelir Düşüşü: Satışlarda sürekli bir düşüş varsa, bu ekonomik sıkıntıların habercisi olabilir.

Nakit Akışı Sorunları: Ödeme güçlüğü, tahsilatta gecikmeler gibi durumlar finansal krizin sinyali olabilir.

Bütçe Aşımı: Belirlenen bütçenin sürekli aşılması, yönetim sorunlarının işareti olabilir.

4.Yönetimsel Göstergeler

Karar Alma Süreçleri: Yavaş veya karmaşık karar alma süreçleri, yönetimde bir krizin habercisi olabilir.

Stratejik Hedeflerin Ulaşılmaması: Belirlenen stratejik hedeflere ulaşılamaması, uzun vadeli bir krizin işareti olabilir.

5. Dışsal Faktörler

Ekonomik Göstergeler: Ülke ekonomisindeki dalgalanmalar, işsizlik oranları ve enflasyon gibi dışsal faktörler, şirketin geleceğini etkileyebilir.

Hukuki ve Politik Değişiklikler: Yeni yasalar veya düzenlemeler, şirketin operasyonlarını etkileyebilir ve kriz potansiyeli oluşturabilir.

6. Teknolojik Göstergeler

Teknolojik Yeniliklerde Geri Kalma: Sektördeki teknolojik gelişmelere ayak uyduramamak, rekabet avantajını kaybetmeye neden olabilir.

Siber Güvenlik İhlalleri: Güvenlik ihlalleri, veri kaybı veya itibar kaybına yol açabilir.

KRİZ YÖNETİMİ İÇİN EYLEM PLANI

Olası kriz sinyallerini tespit etmek kadar, bu sinyallere uygun eylem planları geliştirmek de önemlidir. Bu bağlamda:

Acil Durum Planları: Olası senaryolar için önceden belirlenmiş acil durum planları oluşturulmalıdır.

Eğitim ve Bilinçlendirme: Çalışanlara kriz yönetimi ve iletişimi konusunda eğitimler verilmelidir.

İletişim Stratejileri: Kriz anında etkin bir iletişim planı olmalıdır.

Her krize tamamen hazırlıklı olmak imkansızdır çünkü birçok kriz türü vardır ve her biri kendine özgü bir yaklaşım gerektirir. Ancak, beklenmeyen durumlar için genel bir planın olması önemlidir.

Krizi ve potansiyel etkisini anladıktan sonra, liderlerin kaynakları tahsis etme, eylemleri önceliklendirme ve paydaşlarla iletişim kurma adımlarını ana hatlarıyla belirten ayrıntılı bir plan oluşturmalı.

Bir şirket zorlu koşullarla karşı karşıya kaldığında, çalışanlar genellikle kaygılı, stresli ve bunalmış hissederler. Bu gibi durumlarda, liderlerin çalışanlara karşı empati ve anlayış göstermesi ve destek ve cesaretlendirme sunması hayati önem taşır.

Bu yöntemler ve göstergeler, şirketlerde olası krizleri önceden tespit etmeye yardımcı olabilir. Erken müdahale, krizlerin etkilerini azaltmada kritik bir rol oynar.

Ülker Örneği: 2001 Ekonomik Krizi

2001 ekonomik krizi, birçok Türk şirketini olduğu gibi Ülker'i de zor durumda bıraktı. Özellikle döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve artan maliyetler, şirketin finansal yapısını olumsuz etkiledi.

Kriz Yönetimi Stratejisi:

- **Çeşitlendirme**: Ülker, kriz döneminde yalnızca gıda sektörüne bağlı kalmayarak farklı sektörlere yatırım yapma stratejisi izledi. Finans ve ambalaj sektörlerine giriş yaptı ve bu alanlarda büyüme sağladı.
- **Maliyet Kontrolü**: Şirket, maliyetlerini düşürmek için operasyonel verimliliği artırdı ve üretim süreçlerinde tasarrufa odaklandı.
- **Yatırım ve İnovasyon**: Kriz döneminde Ar-Ge yatırımlarına devam ederek, yeni ürün geliştirme faaliyetlerine odaklandı ve bu sayede pazar payını korudu.

Sonuç: Ülker, bu krizden güçlenerek çıkmayı başardı ve büyüme yoluna devam etti. Bugün, Ülker Türkiye'nin en büyük gıda üreticilerinden biri olmayı sürdürmektedir.

DİKKAT! Krizde rahat olanlar

- İç ve dış pazar dengesi olanlar
- Borç dengesini iyi kuranlar (TL, USD, EUR)
- Müşterinin ayağına gidenler.
- Yatırım halinde yakalanmayanlar
- Ürün çeşitliliğini arttıranlar. (Çeyiz sandığı gibi 500 tl lik TV'yi attırıp 5.000 TL'lik Led TV yi duvara taktırmak gibi)

Unutmayın! Kriz Yönetimi bir nevi SİGORTA gibidir.

BANKALARLA İLİŞKİLER

Bankalar ticari hayatın içinde olan hukuki ve mali yükümlülükler nedeniyle de bazı durumlarda mecburi olan finansman kurumlarındandır. Ancak ilişkilerimiz çok düzeyli olmalıdır ☺

En az iki banka ile çalışmalı ve bu bankaları seçerken mümkünse öncelik devlet bankalarına verilmeli zira kriz zamanında özel bankaların tavrı geçmişlerde yaşananlara bakıldığında çok acı tecrübeler yaşattılar.

Sonra, firmamıza güvenip kredi açabilecek bankalar tercih edilmeli. İpotek ile alınabilen kredilerden bahsetmiyorum. Firmanın kendi hesaplarına tanımlanan imza karşılığı krediyi bahsediyorum. İmza karşılığı çıkan kredi limiti ne kadar az ise bilanço ve gelir tablosu hesaplarımız o kadar zayıf demektir. O zaman da kendi hesaplarımızı bankacı gözüyle tekrar gözden geçirerek rasyolarımızı (oran analizlerini) kontrol etmeliyiz.

Bir firmanın kredi limiti olması farklıdır, kredi kullanması farklıdır. Kredi limiti sadece kredi kullanmak için değil, boş çek yaprakları dahil (25 sayfalık için 231.750 TL.lik limit gerekiyor) gerek resmî kurumlara gerekse ticari avans durumlarında teminat mektubu vermek gerekebilir.

Pek çok firma tamamen borçlanma ve krediyle büyüyor. Ekonomik olarak batmış durumda değiller belki ama bankalara, kredilere çok açıklar. Şunu unutmamak gerekir. Bankalar firmanızın en kuvvetli olduğu zamanlarda yanınızda olup en ihtiyacınız olduğunuz zamanda ise bırakın kenarda durmasını eğer borcunuz varsa ilk tekmeyi atacaklardandır

Çok eskiden bir dergide karikatür görmüştüm; banka firmaya açık havada şemsiye açıyor, yağmurlu havada ise şemsiyeyi kapatıyor. Bankalarla ilişkilerimizde kendimizi her an bu karikatürdeki duruma göre hazırlıklı tutmamız gerekir.

Bankacıların kriz zamanlarında firmalara bir bakış açısı örneği olarak 30.11.2018 tarihli bir haberi paylaşmak istiyorum; Denizbank Genel Müdürü Hakan Ateş'ten firmaları kızdıracak sözler: “Kriz dönemlerinde firma sayısı yüzde 20 ile yüzde 35 arasında azalır. Çürük elmalar ayıklanmalı. **Çürük elmalar yaşatılmaya çalışılırsa tüm elmalar çürür.** Zombi firmalar ortaya çıkar. Katma değer üretemeyen firmaları yaşatmaya gerek yok” dedi.

İş Bankası Genel Müdürü Genel Müdürü Adnan Bali’ nin 14.08.2018 tarihli röportajın da şunları söylüyordu;

“Kredi isteyen müşterim işini ne kadar iyi yapıyorsa yapsın, **döviz riskine karşı** kendini korumuyor ve gereksiz pozisyon alıyorsa ona doğru bakmıyorum. İşinin gelirlerini bir gecede götürebilecek, bilmediği bir alanda olmasına şüpheyle yaklaşıyoruz. Bunlar onların yönetebildiği şeyler değil çünkü.”

Artık yorum yapmaya gerek yok değil mi…

BABA ÖĞÜDÜ DİNLEMEYEN İŞ ADAMI

TEKSTİL sektörünün yakından tanıdığı Giyimkent eski başkanı Abdullah Çınar, 3 ay önce iflas erteleme isteyen 4 şirketi için iflas kararı verildi. 18.9.2013 tarihinde basına verdiği röportajında Abdullah Çınar, "**Büyüme hevesiyle babamın öğüdünü dinlemedim, pişmanım**" dedi.

Çınar, "Sadece rahmetli babamın öğüdüne uymadığım için bunlar başıma geldi diyebilirim. **"Bankaya gitmek zorunda kalırsan sakın ha! ikram ettikleri bir şey alma"** demişti. Büyüme hevesiyle, birtakım enstrümanlar aranıyor belki, insanlar oralara doğru meylediyor" diye konuştu.

Kendisinden önceki iki neslin bankalara fazla münasebeti olmadığını söyleyen Çınar, temyiz sürecinin de geri dönüşü sağlamayacağını kaydetti.

"Doğru zamanda ortaklık tekliflerini kabul etmek lazım. Yabancı ortak aldığınız zaman şirketin bütün aşağı yukarı kredileri sıfıra iniyor. Dolayısı ile büyük bir güç. O şirketlerin para dışında da verdikleri var. Sadece para da değil olay. Türkiye'de ortaklık alan firmaların görünüşleri bile değişti."

Herhangi bir küçük işletme kredisi gibi banka kredisinin başlıca avantajı, şirketinizin kontrolünü kaybetmeden nakit akışına bir enjeksiyon yapma olanağıdır. Fakat asıl problem alınan bu kredi için nasıl kullanılması ile ilgili planlama hazırlanıp kredinin geri ödemesi ile gerçek bir fizibilite oluşturulmamasından kaynaklanıyor.

Önceleri çok kısa süreli geçici sıkıntılar için alınan krediler, bir süre sonra şirketin saç ayaklarından biri haline geliyor. Eğer krediler uzun süreli ve devam eden giderleri karşılamak için kullanılıyorsa şirket için dezavantajdır. Ayrıca kriz sinyallerini veriyor demektir. Artık kredi ile sabit yatırım yapma dönemi son yıllardaki ekonomik çalkantılara göre bitmiştir.

1. Çukur Kanunu: Eğer çukurun dibindeyseniz önce kazmayı bırakın.

2. Çukur Kanunu: Kazmayı bırakmış olmanız, çukur-un içinde olduğunuz gerçeğini değiştirmez.

…VE KRİZ GELDİ

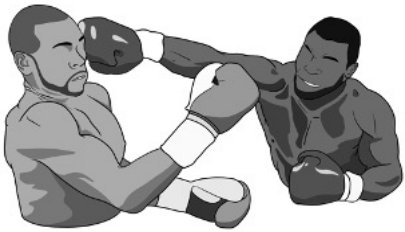
Hiçbir kuruluş olası bir krize karşı bağışık değildir. En şirin küçük işletmeden, Fortune 500 şirketlerine kadar her birinin, doğru (veya yanlış!) koşullar ortaya çıktığında tam bir krize dönüşebilecek içsel zaafları vardır.

Şimdi artık karşımızda bir problem var. Nasıl bir yöneticisiniz? Kriz mi sizi yönetecek? Siz mi krizi?

Bilançolar yaralı, şirketlerinin çoğu zarar etti. Kur zararları ve finansman giderlerindeki artışın yanı sıra iç pazardaki daralma şirketlerin bilançolarının bozulmasında etkili oldu.

Köklü geçmişi olan ve gelirleri içinde ihracatın yüksek pay sahibi olduğu şirketler de krizden etkilendi.

Belirsizlik hayatın esasıdır; En iyi planlama bile gerçek hayatta başımıza geleceklere karşı tam hazırlamaz bizi. Çünkü ihtimaller sonsuzdur. Meydan savaşında en önemli yetenek, sürpriz saldırı sonrası askeri toparlayabilmektir.



Aslında eski dünya şampiyonu Mike Tyson daha iyi söylemiş: "**Ağzına ilk yumruğu yiyene kadar herkesin bir planı vardır. Mühim olan yumruğu yememek değil, yedikten sonra iki dişini ringe tükürüp karşı saldırıya geçmek.**"

Kriz Yönetimi = MÜDAHALE+ İYİLEŞTİRME

Bu formülün açılımı; Bir yandan krizden daha fazla etkilenmemek için müdahale ederken bir yandan da zarara uğramış firmanın yeniden nakit akışı düzenini yakalayabilmesi için bazı stratejileri uygulamaya koymaktır.

Yeni deyimle; Pivot etmek, işler yolunda gitmediğinde kepenkleri kapatmak yerine, her şeyi yoluna sokma çabasıdır

Kriz yönetim tekniklerine geçmeden önce genel olarak aşağıdaki duruşumuzu korumalıyız. Bunun için;

1.Kriz öncesinde ve sırasında moralinizi yüksek tutun.

2. Hızlı bir şekilde rotayı belirleyin.

3.Bu dönemde sizinle birlikte olacak savaş arkadaşlarınızı iyi seçin.

4.Gerçek likidite oluşturmak için çalışın.

5.Mümkün olduğu kadar zaman kazanın. Ancak sorunlarınızı ertelemeyin.

6.Krizi ensenizde hissediyorsanız masraflarınızı kısmaya başlayın.

7.İşten çıkarmayı ya da reklam yatırımlarınızı durdurmayı masraflarınızı kısmak ile karıştırmayın.

8.Şirketiniz için bir “yenileme ve ilerleme” planı geliştirin.

9.Planınızı hemen uygulamaya koyun. Asla gecikmeyin.

10. Olası bir sonraki krizi öngörerek hazırlıklı olun.

Bütün krizler, kalp krizi üzerinde olumsuz etki yapıyor. Ekonomik kriz dönemlerinde öncelikle kişide bir endişe oluşuyor. Bunu gelecek korkusu takip ediyor, yarınından emin olamayan insanlar büyük bir sorun ile karşı karşıya olduklarını düşünüyor ve içine kapanıyor. Güven bunalımı, insanların olaylara ve hayata karşı direncini kırmaktadır.

KARTALIN YENİDEN DOĞUŞU

İşte tam da burada aklıma Kartalın meşhur kritik kararı aklıma geldi.

Kartal, kuş türleri içinde en uzun yaşayanıdır. 70 yıla kadar yaşayan kartallar vardır. Ancak bu yaşa ulaşmak için, 40 yaşlarındayken çok ciddi ve zor bir kararı vermek zorundadır.

Kartalın yaşı 40′a dayandığında pençeleri sertleşir, esnekliğini yitirir ve bu nedenle de beslenmesini sağladığı avlarını kavrayıp tutamaz duruma gelir.

Gagası uzunlaşır ve göğsüne doğru kıvrılır. Kanatları yaşlanır ve ağırlaşır. Tüyleri kartlaşır ve kalınlaşır. Artık kartalın uçması iyice zorlaşmıştır.

Dolayısıyla kartalın burada iki seçimden birisini yapması gerekir. Ya ölümü seçecektir ya da yeniden doğuşun acılı ve zorlu sürecini göğüsleyecektir.

Bu yeniden doğuş süreci beş ay kadar sürecektir.

Kartal bir dağın tepesine uçar ve orada bir kaya duvarda, artık uçmasına gerek olmayan bir yerde yuvasında kalır. Yanına da bir süre kendine yetecek kadar yiyecek alır.

Bu uygun yeri bulduktan sonra kartal gagasını sert bir şekilde kayaya vurmaya başlar. En sonunda kartalın gagası yerinden sökülür ve düşer.

Kartal bir süre yeni gagasının çıkmasını bekler. Gagası çıktıktan sonra bu yeni gaga ile pençelerini yerinden söker çıkarır.

Yeni pençeleri çıkınca kartal bu kez eski kartlaşmış tüylerini yolmaya başlar. 5 ay sonra kartal, kendisine 20 veya daha uzun süreli bir yaşam bağışlayan meşhur yeniden doğuş uçuşunu yapmaya hazır duruma gelir.

İşte kriz zamanlarında hızla alınması gereken kararlar vardır. Bu alacağınız kararlar kartalın aldığı karar gibi biraz sancılı olacaktır. Hatta yine kartalın yaşadığı süreç gibi hemen başlayıp 5-6 ay içinde sonuca gidilmesi gerekir.

GENEL KRİZDE NELER YAPILABİLİR?

1- Ürünlerinizin ve müşterilerinizin "**Kar Matrislerini**" çıkartın. Yani ürünlerinizi 4 ayrı gruba ayırın ve bu grupları ayrı ayrı ele alarak çalışmalarınızı sürdürün;

Cirosu yüksek karı yüksek müşteriler: Hemen ziyaret edin. Krizin onları nasıl etkilediğini, siparişlerine ve ödemelerine nasıl devam edeceklerini öğrenin ve buna göre stratejinizi belirleyin.

Cirosu düşük karı yüksek müşteriler: Hemen fiyat indirimi yaparak satışlarınızı arttırmaya çalışın. Bu müşterilere pazarlama atağı başlatın.

Cirosu yüksek karı düşük müşteriler: bu müşteriler ve ürünlere fazla dokunmadan satışları sürdürmek gereklidir.

Cirosu düşük, karı düşük müşteriler: Bu ürün veya müşterileri hemen portföyden çıkartmak gereklidir. Bunun en güzel yolu da zam yapmaktır. Eğer zammı kabul edip malı almaya devam ederlerse karınız artar yok kabul etmezlerse de onlardan kurtulmuş olursunuz.

2- Önümüzdeki aylarda yaşanması muhtemel kriz nedeniyle **pahalı marka yerine daha ekonomik markalara yönelim** olacaktır. Bu nedenle bu konuda stratejik aksiyon alınmalı ve firmalar ürünlerini bu gözle de değerlendirmelidirler.

3- Bankaların kaynakları kısalacağı için; Yarın bankalar limitlerini ve kullandırılmalarını kısacaklardır. Bunun Türkçesi; bugünler de nakit kraldır. Dolayısı ile de; Nakit akım tablosu yapılarak geciken tahsilatlarla ilgili yöneticilerin süratle yönelmesi ve bu konu da merkezi olarak takip edilmesi ve gerekli uyarıların zamanında yapılması çok önemlidir. Hatta bir "Alacak veya Tahsilat Komitesi" kurularak bu operasyon tüm firmaya yayılabilir. Satış öncelikli yerine nakit öncelikli çalışılmalıdır. Nakit tahsilatlara ciddi miktarda indirim de yapılabilir.

4- Sıfır döviz pozisyonu tutmalıdırlar. Yani dövizli alacakları ile dövizli borçları eşit olmalıdır. Her türlü açık pozisyon ciddi zarar edilmesine neden olacaktır. Bankalar bile döviz pozisyonlarını tam yönetememekte ve sistematik zarar etmektedirler. Bu günlerde faiz hesabı kadar kur farkı hesabı da önemlidir. Maliyeti daha yüksek görünse bile eğer dövizli alacakları yoksa mutlaka TL borçlanmalarını öneriyoruz.

5- Bütün giderler yapılabildiği kadar **Değişen gider haline dönüştürülmelidir**. Yani satışlar arttıkça giderler artmalı ve satışlar azaldıkça giderlerin de azalacağı bir yapıya geçilmelidir. Kriz dönemlerinde üretimi düşürmek yerine maliyetleri düşürme yoluna gidilmelidir.

6- Bu dönem için özellikle satış ekibine **prim sistemi** tekrar gözden geçirilmeli ve cirodan ziyade tahsilat temelli (ve hatta erken tahsilat) bir prim sistemine geçilmelidir.

7- Uluslararası pazarlamanın, krizden korunmak için en iyi araçlardan birisi olduğu unutulmamalıdır. Daha yoğun bir şekilde ihracat imkanları araştırılmalıdır.

8- Çoğu zaman **‘‘nakit sıkışıklığı"** şeklinde görünür hale gelen ‘‘şirketin zor duruma düşmesi" aslında **‘‘kârsızlık"** tır. Kârsızlık, krizlerde ortaya çıktığı için, şirket öncelikle nakit darboğazına girer. Bu sıkışıklığın gerçek sebebinin, kârsızlık olduğunun farkında bile olmayan yöneticiler, kârsızlığın sebebini yok etmeden, nakit sıkışıklığını gidermeye çalışır. Zararı, pahalı borçla finanse eder. İşte bu, sonun başlangıcıdır.

9- Çalışanları kararlara dahil edin: Başkaları tarafından başlatılan ve yürütülen değişiklikleri kabullenmek zordur; Çalışanlar karar alma sürecine dahil olurlarsa, değişime daha kolay destek olur. Değişim süresince kararları siz alırsanız bu **"sizin değişiminiz"**, çalışanları kararlara ortak ederseniz, bu **"çalışanların değişimi"** olacaktır. İnsanlar kendilerinin olan bir şeyin uygulaması ve başarıya ulaşması için istekle çalışır.

10- Genel olarak: Kriz Döneminde Firmaların Parası Kadar İş Yapmayı ve Parası Kadar Borçlanmayı Öğrenmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin vade ve borçlanmalarına dikkat etmelidir. Alacak ve vereceklerin hem vade hem tutar hem de döviz olarak denge içinde olması önemli.

KRİZDEN KURTULANLAR

Turkcell: 2001 ekonomik krizi kriz sırasında operasyonel verimliliği artırarak ve maliyetleri düşürerek hayatta kalmayı başardı. Şirket, döviz kurlarının yükseldiği bu dönemde, gelirlerinin önemli bir kısmını döviz cinsinden elde ettiği için avantaj sağladı. Ayrıca, yenilikçi ürün ve hizmetlerle pazar payını koruyup genişletti.

Arçelik: 2001 ekonomik krizi sırasında yurtdışı pazarlarına yönelik ihracatını artırarak ve yeni pazarlara giriş yaparak büyümeye devam etti. Ayrıca, maliyet yönetimi ve verimlilik artırıcı önlemler alarak, üretim maliyetlerini düşürdü ve finansal yapısını güçlendirdi. Yenilikçi ürün geliştirme stratejisi de şirkete rekabet avantajı sağladı.

VESTEL: 2000'li yılların başında Vestel, artan rekabet ve dış piyasalarda yaşanan daralma nedeniyle zor bir dönemden geçiyordu. Şirket, yüksek üretim maliyetleri ve düşük kârlılık sorunlarıyla karşı karşıyaydı. Ayrıca, Avrupa pazarındaki rekabetçi fiyat politikaları da şirketi olumsuz etkiliyordu.

Vestel'in bu durumdan nasıl kurtulduğunu incelersek;

Vestel Kurtuluş Stratejisi:

Teknolojik Yatırımlar: Vestel, Ar-Ge yatırımlarını artırarak teknolojiye odaklandı ve kendi markası altında yenilikçi ürünler geliştirdi. Özellikle akıllı televizyon ve beyaz eşya kategorilerinde inovatif çözümler sundu.

İhracat Stratejisi: Şirket, Avrupa pazarına daha fazla odaklanarak ihracatını artırdı. "Turquality" programı kapsamında markalaşma ve ihracat destekleri ile global pazarda büyüdü.

Üretim ve Verimlilik: Vestel, üretim maliyetlerini düşürmek ve verimliliği artırmak için süreçlerini optimize etti. Manisa'daki üretim tesislerini genişleterek, üretim kapasitesini artırdı ve rekabet gücünü yükseltti.

Marka ve Pazarlama: Vestel, "Türkiye'nin Teknoloji Devi" sloganıyla yerli ve yenilikçi bir marka algısı yarattı. Pazarlama kampanyaları ve sponsorluk anlaşmaları ile markasını daha geniş kitlelere tanıttı.

Kurtuluş Sonrası Başarı: Vestel, Türkiye'nin ve Avrupa'nın önde gelen elektronik ve beyaz eşya üreticilerinden biri haline geldi. Bugün, birçok farklı kategoride üretim yapan ve geniş bir ihracat ağına sahip olan güçlü bir marka konumunda.

ANADOLU EFES: 1990'ların sonunda Anadolu Efes, yüksek vergiler ve artan rekabet nedeniyle zor bir dönem geçirdi. Türkiye'de artan vergi yükü, şirketin kârlılığını olumsuz etkiledi ve maliyetleri artırdı. Ayrıca, yurtdışındaki ekonomik krizler de şirketin ihracat gelirlerinde düşüşe neden oldu.

Anadolu Efes'in bu durumdan nasıl kurtulduğunu incelersek;

Anadolu Efes Kurtuluş Stratejisi:

Yurtdışı Yatırımlar: Anadolu Efes, 2000'li yıllarda yurtdışı yatırımlarını artırarak, Rusya ve BDT ülkelerinde yeni pazarlar edindi. Özellikle Rusya'da, yerel bira markaları ile ortaklıklar ve satın almalar yaparak pazar payını büyüttü.

Çeşitlendirme: Şirket, yalnızca bira üretimine değil, alkolsüz içecekler segmentinde de büyümeye odaklandı. Coca-Cola İçecek ile ortaklık yaparak, alkolsüz içecek pazarında güçlü bir konuma geldi.

Operasyonel Verimlilik: Anadolu Efes, operasyonel verimliliği artırmak için üretim süreçlerini yeniden yapılandırdı ve maliyetleri düşürdü. Ayrıca, dağıtım ağını genişleterek, Türkiye ve yurtdışında daha etkin bir satış ve dağıtım ağı kurdu.

Marka Güçlendirme: Şirket, yurtiçi ve yurtdışında marka bilinirliğini artırmak için çeşitli sponsorluk anlaşmaları ve pazarlama kampanyaları yürüttü. Spor sponsorlukları ve festivallerle tüketicilere daha yakın oldu.

Kurtuluş Sonrası Başarı: Anadolu Efes, şu anda dünya çapında tanınan bir marka haline geldi. Şirket, Rusya ve BDT ülkelerinde de güçlü bir konuma sahip.

Bu şirketler, kriz dönemlerinde stratejik ve operasyonel değişiklikler yaparak, mali disiplini koruyarak ve yenilikçi ürün ve hizmetler sunarak krizden çıkmayı başardılar.

Başarılarının arkasında yatan en önemli faktörler arasında esnek yönetim, güçlü finansal yapı, müşteri odaklılık ve uluslararası pazarlara açılma stratejileri bulunmaktadır.

Günlük Karar Almayın; Kararlarınızı orta vade için alın ve bağlı kalın, Günlük haberler ile yanlış kararlar vermeyin. **Ani kararla kurtarılacak hiçbir şey yoktur, batırılacak bir şirket vardır**.

SONUÇ

1980, 1990 ve 2000 resesyonları sırasında Şirketlerin yüzde 9'u resesyonu izleyen üç yıl içinde toparlanmakla kalmadı; büyüdü, satış ve kâr artışı konusunda rakiplerinden en az yüzde 10 oranında daha iyi performans gösterdi.

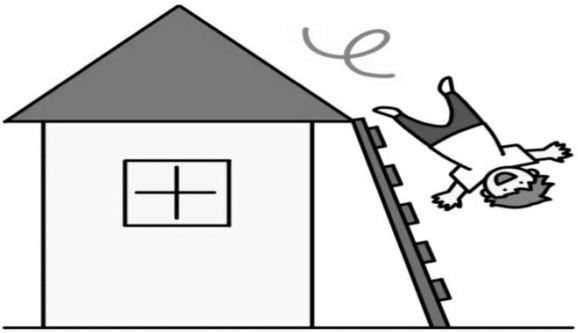
Farkı meydana getiren unsur hazırlıktı. Harvard Business School'da öğrencileri "**Birinci kural: Şirketi iflas ettirmeyin**" diye uyarı yaparlar. Kastedilen, paranızı erkenden bitirmeyin.

Pozitif kalmak ve fırsatları aramak önemlidir. Krizlerin geçici olduğunu ve ekonominin eninde sonunda toparlanacağını unutmayın.

Esas Söz**: Kârsızlık kansızlık demek, kansızlık dayanıksızlık demektir. Krizde zora girecek şirketler, iyi zamanlarda kar etmeyenlerdir.**

“Akıllı insanlar başkalarının tecrübelerinden yararlanır, inatçı insanlar her şeyi kendileri denemek ister.”

John Lubbock



BEDELİ ÖDENMİŞ TECRÜBELER VE HATALAR

Kamuoyunda başarı hikayeleri daha çok ilgi çekmekte başarısızlık ise magazin boyutunda ele alınmaktadır. Ancak, işletme yönetimi tarihinde başarı hikayelerinden çok daha fazla sayıda başarısızlık hikayeleri bulunmaktadır.

Başarısızlık hikâyeleri; tüm işletmelerde yapılan ortak hatalardan dersle çıkartılması ve başarısızlığın önceden tahmin edilmesinde önemli tecrübe kaynağıdır.

Bu sonuç niye böyle çıktı demek aynaya kızmak gibi bir şey. **Saçın başın karışıksa sen niye aynaya kızıyorsun? Kendine kız, onu düzelt.**

Sağlıklı insan krize girer mi? Düzenli spor yapan ve beslenen kişi krize girer mi? Organik ürünler tüketiyor, yaşamı düzenli, makul bir süre uyuyor, üretken, çevresi tarafından örnek gösteriliyor, sosyal ilişkileri gelişmiş. Bu kişi krize giriyor mu? Hayır girmiyor.

Başlangıçtan itibaren tutumlu, üretimde satın aldığı her malzemeyi özenli ve en düşük maliyetle alan, bir kuruluş düşünün. Bu kuruluş öyle bir eleman seçme ve geliştirme sistemi kullanıyor ki endüstrinin en parlak elemanları burada. Öyle bir aidiyet duygusu oluşturmuş ki bu insanlar ondan uzaklaşmıyor; öyle bir sosyal ortam var ki, herkes orada çalışmak için yarışıyor. Bu kalitedeki kafalarda öyle ürünler üretiyor ki kriz bile olsa insanlar vazgeçmiyor. Yaptıkları her iş ve ürün sıra dışı. Bu şirket krize girer mi? Hayır girmez.

Problem olan **'YÖNETİMİN KRİZİ'**, 'krizin yönetimi' değil. Ulusal çapta bir kriz varsa kötü yönetilen firma en başta etkilenir, ama iyi yönetilen firma küresel bir kriz de olsa dimdik ayakta kalır ve dümdüz yoluna devam eder.

Gerçekten de firma yetkililerinin açıkladığı gibi son aylarda mı nakit sıkışıklığı, döviz dalgalanmaları, piyasa faizleri, arz talep dengesi problemleri var?

Yaklaşık 47 yıldır piyasanın içindeyim, bildim bileli kırk beş yıldır da bu problemler var. Eğer Türkiye 'de faaliyet gösteren bir şirketiniz varsa, bu durumu satın almalı ve şirketini bu risklerin her an olabilme ihtimaline karşı hazır tutmalı.

Bilirsiniz meşhur Nasrettin Hoca'nın "**damdan düşen damdan düşenin halini bilir**" deyişi vardır ya. Hatta şimdilerde "**Amerika'yı yeniden keşfetmeye gerek yok**" derler. İşte İflas eden şirketler aslında bizler için çok önemli tecrübelerdir. Bize düşen ise bir şirket iflas ettiğinde iflas nedenlerini araştırarak kendimizi korumak. Başkasında yaşanan tecrübeyi kendi hayatımıza aktarmaktır.

Bunun için aşağıda iflas eden, konkordato ilan eden, zorda olan, krize giren şirketlerin bu duruma düşüş sebeplerini incelemeye çalışacağız.

Her şey üstüne üstüne geliyorsa, belki de sen ters gidiyorsundur. (Fransız atasözü)

NEREDE HATA YAPTILAR?

Ağustos 2018 kaosunun artçı sarsıntıları devam ederken 4 Eylül 2018 tarihli gazetelerde bir haber; **"DOĞUŞ HOLDİNG BORÇLARINI YAPILANDIRDI"**

Doğuş Yönetim Kurulu Başkanı Ferit Şahenk, yaptığı açıklamasında "Bir kere yaptığımız bazı yatırımlar, hareketler oldu. Finansman tekniklerinde de hatalar yapmışızdır. Bizim de hatalarımız vardı. Bunu görmek lazım. Yoksa faiz şöyle oldu, kur buraya gitti ile gelinen durumu açıklamak mümkün değil. Bizim de grup olarak **ÖNGÖRÜLÜ** olmamız gerekirdi." dedi

Ticaret risk yönetme sanatıdır. Sermaye sahibi sermayesini riske ederek kar edebileceği olanakları değerlendirir ve sonuçta kimileri başarılı olur. İş adamının yapacağı en iyi iş, **risk ve fırsat** haritaları çıkartarak operasyonunu tamamlamaktır.

Risk yönetimi yapan firmalar da krizde batmayacak diye bir garanti vermek olanaksız. Ancak şurası kesin ki; "deprem

değil çürük bina öldürür" misali **firmaları krizler değil, risk yönetimi bağlamındaki başarısızlıkları batırır.**

BÜCÜRÜK İFLAS ETTİ 19-07-2013

1995'te kurdukları Bücürük, özellikle 2000'li yıllarda önemli bir büyüme kaydetti. 2013 yılında iflas etti.

İrlandalı özel sermaye fonu Kerten ile ortaklık yapan Bücürük başvuru dilekçesinde, şirketin mali zorluğu düşüşü için de çeşitli nedenler sıralandı. Buna göre, Şubat 2011'de yabancı fon ile yapılan ortaklık sonrası hızlı büyüme stratejisi geliştirildi.

Ancak beklenen satışlar elde edilemedi; giderler ise arttı. Üretim maliyetlerindeki artış da sıkıntı yaşanmasının bir diğer gerekçesi olarak sıralandı. Bücürük Tekstil Genel Müdürü Hakan Kavaklı, nakit akışında sorun yaşadıklarını ve banka kredilerinden birinin son anda verilmemesi nedeni ile sıkıntı yaşadıklarını kaydetti.

Nerede hata yaptılar?

1. **Çok hızlı büyüme** (hızlı büyüme sadece ciroya dayandığında şirketin buna bağlı olarak stok büyümesi, giderlerin artması, alacakların artması, sabit yatırım artması, alacak riskin artması gibi sonuçları olur. Bunun içinde kredilere ihtiyaç olur)
2. **Gider artışı kontrol altına alınamadı**. Halbuki akıllı gider sistemi uygulanarak satış, kar, gider üçgenindeki dengeler her ay için istatistiki olarak kontrol edilmesi gerekiyordu.
3. **Krediler**, öz sermaye gibi kullanılmaya başlandı ve bir gün o kredilerin sahibinin şirketin kendisinin değil başkasının olduğu ortaya çıktı.

DÜNYA MODA DEVİ İFLASIN EŞİĞİNDE 11.04.2018

Salvatore Ferragamo, 1927 yılında kuruldu. Bir dönem çok ünlü ayakkabı markası olan şirketin geliri, 2008 ve 2015 yılları arasında ikiye katlandı. Ancak daha sonraki yıllarda bu yeni dünyaya ayak uyduramayınca şimdi zor günler geçiriyor.

Nerede hata yaptılar?

1. Şirket, **e-ticaret** alanında gerekli atılımı gerçekleştiremedi ve genç tüketicilere ulaşmayı başaramadı.
2. **Ürün yelpazesini** önemli ölçüde güncellemedi. (Moda şirketlerinin her altı ila on yıl arasında bir şey yapması gerekir)
3. **Markanın** daha fazla alışveriş yapan gençlere daha çok hitap etmesi için büyük çaplı bir değişim olasılığını göz ardı etti.
4. **Aslında olan şu**: Şirketler deki sorunlar artık ortaya net olarak çıktı!

BİR ZAMANLAR 55 MARKETİ VARDI, İFLAS ETTİ

Bir dönem İSMAR Marketler zincirinin de sahibi olan Akyürek Holding'e ait BTS Birlik Toptan Satış Mağazaları AŞ için iflas kararı verildi. (23.05.2019)

1964'te bir bakkal dükkânı ile yola çıkan Akyürek grubunda 2 bin 500 kişiyi aşkın personel çalışıyordu. Borsa İstanbul'da işlem gören ilk 500 şirketten biri olan şirket, sulu tarım yapan, paket bakliyat üretimi yapan grubun, gübre satışı ve akaryakıt bayileri bulunuyordu.

Nerede hata yaptılar?

Görüldüğü üzere, şirketin eski olması büyük olması bazen bir şey ifade etmiyor. Şirket yönetimi artık bakkal dükkânı gibi yönetilememektedir. Yönetimin, birçok uzmanlık isteyen bilgileri iyice okuyabilecek seviyeye gelmesi gerekiyor.

Mesela bu şirket ile ilgili 26.3.2015 tarihinde borsadan hisse alıp almamayla ilgili yayınlanan bir uzman görüşünü paylaşmak istiyorum;

"Şirketin mali yapısına bakıldığında; son beş yıl zarfında en yüksek kârını 2012 yılında elde ettiğini görmekteyiz. Sonraki yıl kârı düşerken 2014'te zarara döndü. Bu anlamıyla mali performansta yaşanan gerilemenin durdurulamadığını söylemek yanlış olmaz.

Firmanın geçen yıl zarar etmesinde finansal giderler kalemindeki artışın etkisi bulunuyor. Hissede gözlenen çıkış mali yapının performansı ile uyuşmuyor. Bu nedenle çıkışın cazibesine kapılıp alım yapmak **gereksiz risk üstlenmek** anlamına gelecektir."

Dikkat edilirse şirketin gereksiz kredi borçlanmalarının getirdiği faiz yükü ve borç/alacak dengesizliği ve yine bunun sonucu gelecek iflasın ayak sesleri ta 2015 yılında duyulmaya başlamış. İşte bu tespitleri zamanında yapıp gerekli önlemleri alan yönetime **GERÇEK YÖNETİCİ** diyoruz.

Yoksa yöneticilik şu değil; Sistemsizlik, plansızlık, tek müşteriye odaklı çalışmak, kazan ama kendi kasana koy, sakın yatırım yapma. Eğitim hizmetini sakın verme, iyi eleman alma, maaşları geç öde, vb…

YÖRSAN GIDA KONKORDATO İSTEDİ. 11 Ekim 2018

İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı en büyük 500 sanayi kuruluşu listesine giren Yörsan'ın temeli 1964 yılında atıldı. 1984 yılında Türkiye'nin ilk beyaz peynir fabrikasını kuran Yörsan, konkordato başvurusu yaptı.

Dava dilekçesine göre, ekonomide yaşanan genel sıkıntıların şirketin mali yapısını olumsuz etkilediği belirtildi. Konuya yakın bir kaynağın; zincir marketlere satılan ürünlerin kâr marjındaki düşüş, akaryakıt nedeni ile artan lojistik giderleri ve

kredi maliyetlerindeki yükselişin, şirketin mali dengesini bozduğunu kaydettiği değerlendirmesi yer aldı.

Nerede hata yaptılar?

1-54 yıllık firma oluşu, marka oluşu, Türkiye' nin en büyük 500 firmasından biri olması yetmiyor. Firmayı, zamanın ekonomik olaylarına ve beklentilerine ayak uydurması için yönetimin hem dış piyasayı hem de kendi firmasının raporlarını iyi okuması ve harekete geçirmesi gerekiyor. Ayrıca yöneticinin her zaman kendini sürekli eğitim ile ve rakipleri analiz etmek suretiyle yenilemesi çok önemli.

2-Kâr marjındaki düşüş karşısında hemen acilen akıllı gider uygulaması yapılması gerekiyor. (Akıllı gider sadece tasarruf değil, paranın, personelin ve malın en elverişli şekilde kullanılması demektir)

3-Eğer firmanın dış kaynak olarak bir ayağı sürekli kredi oluyorsa hatta bu tutar yükselmeye başlamışsa bir şeylerin yanlış gittiğini görmemiz gerekiyor. Bunun için de eğer uygulanan stratejiler ile bu tutarı aşağıya doğru çekemiyorsak profesyonel destek almamız gerekiyor.

4-Ve en önemlisi; şirket kar ederken de batabilir. Önemli olan nakit akış yönetimidir.

Buna göre; tedbir açısından artık rüzgârın sizi savurmasını beklemeden siz şirketinizi kontrol altına almalısınız.

80 YILLIK HOTİC AYAKKABI ŞİRKETİNİN KONKORDATO AÇIKLAMASI 07.09.2018

"Son dönemde piyasalarda yaşanan nakit akışı sıkışıklığı, TL'de yaşanan aşırı değer kaybının piyasa faizlerini öngörülebilir düzeyin çok üzerine çıkarması sebebiyle şirketimiz, kısa vadeli ödemelerde sıkıntı yaşamaya başlamıştır. Bu süreç, ticari faaliyetlerimizi de etkiler hale gelmiştir."

Nerede hata yaptılar?

Hotiç, Yeşil Kundura hemen arkasından Beta... Ayakkabıcılık sektörünün bu üç büyük markası borç ödemede yaşadığı sorunlar nedeniyle konkordato ilan etti.

Çin'den gelen ucuz ürünlere karşı gümrük duvarlarını yükselttiği, korumaya aldığı sektörde ne oldu da bu yaprak dökümü yaşanıyor?

Öncelikle ayakkabıcıların sıkıntılarının bugün başlamadığı, 10 yıl öncesine kadar uzandığı belirtiliyor. Sektörün küçük aile işletmelerinden oluştuğu ve geleneksel üretim modelinin bir türlü aşılamadığı vurgulanıyor.

Piyasa uzmanlarına göre bu dönemde;

Perakende sektörünün hızlı gelişimi, sayısı hızla artan alışveriş merkezlerinde varolma mücadelesi de sermaye derinliği kazanamayan sektör firmalarının piyasa ve banka kredileriyle sağlıksız büyümesine neden olmuş.

Yani Türkiye'nin genel hastalığı olan **sağlıksız, özsermayesiz, hızlı büyüme** en önemli neden olarak açıklanıyor.

Krediye dayalı büyümeye hammaddenin ağırlıklı olarak dışa bağımlı olması ardından da dövizin son aylarda ölçüsüz bir şekilde artışı da bugün gelinen yaprak dökümüyle sonuçlanıyor.

İFLAS EDEN BAZI ŞİRKETLERİN NEDENLERİ;

Uzel Makine: Türkiye'nin en büyük traktör üreticilerinden biriydi. Şirket, aile içi anlaşmazlıklar, yönetim sorunları ve finansal zorluklar nedeniyle iflas etti. Ayrıca, yüksek borç yükü ve piyasa koşullarındaki değişiklikler de iflasa katkıda bulundu.

Arıkan Mensucat: Tekstil sektöründe faaliyet gösteren önemli bir firmaydı. Şirket, artan rekabet, düşük karlılık oranları ve finansal sorunlar nedeniyle iflas etti. Özellikle, döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve sektörün genel durgunluğu, şirketin mali yapısını olumsuz etkiledi.

Yeşil Kundura: Türkiye'nin köklü ayakkabı üreticilerinden biriydi. Şirket, artan rekabet, değişen tüketici alışkanlıkları ve finansal yönetim sorunları nedeniyle iflas etti. Ayrıca, maliyetlerin artması ve iç pazardaki daralma da iflasa yol açan etkenler arasındaydı.

Makro Market: Türkiye genelinde yaygın bir süpermarket zinciriydi. Şirket, hızlı büyüme stratejisinin sürdürülememesi, yüksek borç yükü ve artan rekabet nedeniyle iflas etti. Ayrıca, sektördeki daralma ve maliyetlerin artması da iflas sürecini hızlandırdı.

Bu örnekler, İflas eden şirketlerin genellikle finansal yönetim sorunları, artan rekabet, döviz kuru dalgalanmaları ve maliyet artışları gibi nedenlerle iflas ettiğini göstermektedir. Ayrıca, stratejik hatalarda bu sürece katkıda bulunmuştur.

SABANCI HOLDİNG: 2018'de ciddi badireler atlattık.

Sabancı Holding CEO'su Göçmen, 03.02.2019 tarihinde yayınlanan röportajında **"2018'de ciddi badireler atlattık.** Artık yeni bir Türkiye hikayesiyle tekrar yola çıkma zamanı**" dedi.**

Eğer bir Sabancı Holding gibi kuruluş bu badirelerin içine girebiliyorsa ve bundan ders çıkartıp yeni bir Türkiye hikayesi ile bütün formatlarını değiştiriyorsa **BİZ NEYİ BEKLİYORUZ?** Kimbilir belki de kriz şirketlerimizi defalarca teğet geçti ama farkında olamamışızdır. Tabi bu durum daha da tehlikeli.

Koç-Sabancı holding karşılaştırması

Sabancı Holding' i kriz teğet geçiyor da Koç Holding niçin etkilenmiyor? Bunun için Koç ve Sabancı Holdingi 31 Aralık 2018 itibariyle karşılaştırarak krizin, büyükleri nasıl etkilediğini ve nasıl hata ve tedbir aldıklarını inceleyelim;

Koç Holding, 2018'in son üç ayında karını ve cirosunu önceki yıla göre yüzde 59 artırarak krizde hem kârını hem cirosunu enflasyonun iki katından fazla geliştirmiş. Yani reel olarak büyümüş.

Koç bunu nasıl yapmış? Dövizle satış yaparak. Aslında şaşırtıcı olan bu kadar çok ihracat yapan bir holdingin krizde büyümesi değil, bir zamanlar yüksek gümrük duvarlarının arkasında büyümekle, Türk vatandaşlarına kalitesiz mal "kakalamakla", "samandan" araba üretmekle suçlanan Koç'un yaşadığı dönüşüm.

Koç Holding, 1990'ların sonuna doğru değişmeye, küresel bir şirket olmaya karar verdi. 2000'lerin başından itibaren Koç yöneticilerinden, "İhracatın toplam satışlar içindeki payını yüzde 30'a çıkaracağız" sözü duyulmaya başladı.

Ama Koç Holding'i küresel bir şirket haline getiren asıl hamle, 2008'de iç Pazar odaklı Migros'un satılıp yerine döviz bazında geliri olan Tüpraş 'ın alınmasıydı.

Sabancı ise iç pazar odaklı, büyük oranda TL cinsinden para kazanan bir holding olarak kaldı. Ama. Bu da yetmediği gibi CarrefourSa olarak Kiler marketi satın aldı ve sonunda ayakta kalabilmek için mal varlıklarını sattı.

Nitekim Sabancı Holding'in kârı 2018'in son 3 ayında bir önceki çeyreğe göre %63,6 düştü.

İşte ekonomide pazarı iyi okumanın sonuçları. Küçük de olsan büyük de olsan **RİSK ANALİZLERİNİ** çok iyi yapmalıyız.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

ŞİRKETİM HASTA MI?

Hasta bir insanı nasıl tanırsınız? Soluk cilt, donuk gözler. Hasta kişi yalnızca kendisiyle meşgul olur. Gücü tükeniyor. Ağrının nedeni çoğunlukla belirsizdir. Hasta bir kişi başkaları için pek çekici değildir.

Hasta bir şirkette de belirtiler benzerdir. Çalışanlar çok az sorumluluk alıyor. En iyi performans gösterenler ayrılır ve yenileri takip etmez. Yeniliklerin durgunluğu. Tedarik zincirlerinin bozulması. Departmanlar birbirleriyle çalışmak yerine birbirlerine karşı çatışırlar. Satışlar durgun. Kârlar azalıyor.

Hastalıklarda olduğu gibi iş hayatında da ölüm nadiren çabuk gelir. Çoğunlukla daha uzun bir hastalanma dönemi vardır. “Belki her şey o kadar da kötü değildir?” “İşler eskisi gibi gitmiyor ama hâlâ devam ediyor” gibi laflarla kendini avuturlar.

Bazen bir hap bile acıyı dindirmeye yardımcı olur. Şirketlerde bazen bir toplantı, bir duyuru veya küçük bir değişiklik işe yarar ve sorun çözülür. Ancak sorun daha derindeyse hap işe yaramaz ya da sürdürülebilir bir şekilde yardımcı olmaz.

Kriz belirtileri genellikle erken dönemde fark edilebilir ve doğru zamanda müdahale edilirse, ciddi sorunlara yol açmadan çözülebilir.

ŞİRKETİN “MR TESTİ”

Tıpkı tıpta olduğu gibi her işletme düzenli olarak belirli aralıklarla yönetim, üretim, pazarlama-satış ve finansal olarak "**sağlık kontrolü**" (CHECK UP) yaptırması gerekir. Yine tıpkı tıpta olduğu gibi "**doğru teşhis**" hayati önem taşır. İnsanlar nasıl sağlık adına "**koruyucu tedavi**" uyguluyorsa şirketler için de aynı sistem geçerlidir. Böylece işletmenin performansının değerlendirilmesini ve en iyi eylem planını belirlemek için gerekli verileri sağlar

Bir işletmeyi yönetmek stresli olabilir, ancak düzenli mali kontroller size **GÖNÜL RAHATLIĞI** sağlayabilir. Ayrıca şirketinizin diğer yönlerine odaklanmanızı sağlayabilir.

Hastanın/ Şirketin tahlili yapılırken aşağıdaki sorulara cevap aranır;

1. Finansal Analiz: Finansal göstergeler, şirketin kriz içinde olup olmadığını anlamada en kritik ipuçlarını verir. Bu göstergeler, şirketin gelirlerini, giderlerini, kârlılığını ve borç durumunu analiz ederek genel finansal sağlığı hakkında bilgi sağlar.

Finansal Analiz için odaklanılacak alanlar:

Gelir ve Kârlılık:

- ✓ Son birkaç yılda veya çeyrekte gelir ve kârlılık trendleri nasıl? Sürekli bir düşüş veya dalgalanma var mı?
- ✓ Brüt kâr marjı ve net kâr marjı oranları nasıl? Sektör ortalamalarının altında mı?

Nakit Akışı:

- ✓ Şirketin düzenli ve pozitif bir nakit akışı var mı? Nakit akışında sık sık dengesizlikler veya açıklar yaşanıyor mu?
- ✓ Kısa vadeli borçların ödenmesinde zorluk çekiliyor mu?

Borç ve Likidite Durumu:

- ✓ Şirketin borçluluk oranı (toplam borç/öz sermaye oranı) nasıl? Borçların toplam varlıklara oranı yüksek mi?
- ✓ Borçların vade yapısı ve ödeme planları sağlıklı mı? Yaklaşan borçların ödenebilirliği nasıl?

Finansal Oranlar:

- ✓ Likidite oranı (cari oran ve asit-test oranı) nedir? Şirketin kısa vadeli yükümlülüklerini karşılayabilecek likiditesi var mı?
- ✓ Finansal kaldıracın (leverage) durumu nedir? Şirket, varlıklarının büyük bir kısmını borçla mı finanse ediyor?

2. Operasyonel Performans: Şirketin üretim kapasitesi, verimliliği, stok yönetimi ve müşteri memnuniyeti gibi alanlarda ne kadar başarılı olduğunu gösterir.

Operasyonel Performans için odaklanılacak alanlar:

Üretim ve Verimlilik:

- ✓ Üretim kapasitesi ve kullanım oranı nasıl? Kapasite kullanımında düşüş var mı?
- ✓ Üretim süreçlerinde verimlilik kayıpları yaşanıyor mu?

Stok ve Tedarik Zinciri Yönetimi:

- ✓ Stok devir hızı ve gün sayısı nedir? Stokların aşırı birikmesi veya elde kalması gibi sorunlar var mı?
- ✓ Tedarik zinciri süreçlerinde aksaklıklar yaşanıyor mu? Tedarikçilerle ödeme sorunları veya ürün temininde gecikmeler var mı?

Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati:

- ✓ Müşteri şikayetleri ve geri bildirimlerinde artış var mı? Müşteri memnuniyet anketlerinde düşüş yaşanıyor mu?
- ✓ Mevcut müşterilerin şirkete olan sadakati nasıl? Müşteri kaybı oranı yükseliyor mu?

3. Stratejik ve Yönetimsel Durum: Şirketin stratejik hedefleri, liderlik yapısı ve uzun vadeli planları, kriz durumunu anlamada önemli ipuçları sunar.

Odaklanılacak Alanlar:

Stratejik Hedefler ve Performans:

- ✓ Şirketin kısa ve uzun vadeli stratejik hedefleri net mi? Bu hedeflere ulaşma konusunda ne kadar başarılı?
- ✓ Yeni pazarlar veya ürünler geliştirme konusunda adımlar atılıyor mu? Yenilikçilik eksikliği var mı?

Yönetim Ekibi ve Liderlik:

- ✓ Şirket yönetiminde sık sık değişiklikler yaşanıyor mu? Yönetim ekibinde kararsızlık ve uyumsuzluklar var mı?
- ✓ Liderlik vizyonu ve çalışanlara olan güven nasıl? Liderlerin çalışanlar ve paydaşlarla ilişkisi sağlıklı mı?

4. Kültürel ve Organizasyonel Sağlık: Şirket içi kültür, çalışan memnuniyeti ve organizasyonel yapı, şirketin sağlığı ve sürdürülebilirliği hakkında önemli bilgiler verir.

Odaklanılacak Alanlar:

Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılık:

- ✓ Çalışanlar arasında yüksek bir işten ayrılma oranı var mı? Çalışan memnuniyeti anketlerinde düşük puanlar alınıyor mu?
- ✓ Şirket içinde moral ve motivasyon nasıl? Çalışanlar arasında yaygın bir memnuniyetsizlik var mı?

İletişim ve İnovasyon Kültürü:

- ✓ Şirket içinde açık ve etkili bir iletişim ortamı var mı? Çalışanlar arasında iş birliği ve uyum nasıl?
- ✓ Şirket, çalışanların yenilikçi fikirlerini destekliyor ve teşvik ediyor mu?

5. Dış Çevre ve Pazar Dinamikleri: Şirketin dış çevre ile olan ilişkisi ve pazar dinamiklerine uyumu, krizleri önceden tespit etmek için kritik öneme sahiptir.

Odaklanılacak Alanlar:

Pazar Payı ve Rekabet:

- ✓ Şirketin pazar payı nasıl? Pazar payında son dönemde bir düşüş yaşanıyor mu?

- ✓ Rakiplerle kıyaslandığında, ürün veya hizmet kalitesinde ve fiyatlandırmada rekabet avantajı veya dezavantajı var mı?

Makroekonomik ve Yasal Etkiler:

- ✓ Şirketin faaliyet gösterdiği sektörde veya ülkede ekonomik veya politik belirsizlikler var mı? Bu durumlar şirketi nasıl etkileyebilir?
- ✓ Sektördeki yasal yasal düzenlemeler şirketin faaliyetlerini nasıl etkiliyor?

İŞLETME KÖRLÜĞÜ

En çok karşılaştığımız problemlerden biri de işletme körlüğüdür. Geçmiş başarılar sayesinde gerçekleşen büyüklük ve kuvvetlilik sendromu, şirket yöneticilerinde rehavet ve işletme körlüğüne sebep olabilmektedir. Tıpkı su dolu kazanda canlı canlı haşlanarak direnmeden ölen kurbağaların hikayesi gibi.

Normal olarak, kaynar suya atılan kurbağalar hemen dışarı atlayacak ve kurtulacaklardır. Ama bu kurbağalar atlamazlar ve direnmezler bile. Neden mi? Çünkü kazana atıldıklarında su ılıktı, her şey güzeldi. Sonra sıcaklık yavaş yavaş yükselir. Su ısınır… ısınır…ısınır… ve kaynar. Tabii ki kurbağa, hayatından memnun bir şekilde ölür.

Nitekim günlük problemlerle meşgul olan yöneticiler, işletme körlüğü nedeniyle, halledilmesi son derece kolay olan problemlere bile çözüm bulmakta zorlanabilmekte ve özellikle şirketin geleceğini ilgilendirecek konularda, oluşabilecek fırsatları fark edemeyerek veya riskleri öngöremeyerek şirkete önemli kayıplar ortaya çıkartmakta veya şirketi yüksek kazanımlardan mahrum bırakabilmektedirler.

Bunun için şirketin kriz içinde olup olmadığını anlamak, finansal, operasyonel, stratejik ve kültürel göstergelerin dikkatlice incelenmesini gerektirir. Erken uyarı sinyallerini tespit etmek ve hızlı aksiyon almak, krizleri önlemenin ve şirketin sürdürülebilirliğini sağlamanın anahtarıdır. Durum tespitinde kapsamlı bir analiz ve veri temelli kararlar almak, şirketin sağlıklı bir yapıda kalmasını sağlar.

İş dünyasındaki 5 yaygın kör nokta

1. Finansal kör noktalar
2. İletişim kör noktaları
3. Kapasite kör noktaları
4. Operasyonel kör noktalar
5. Stratejik kör noktalar

"**Kör olmaktan daha kötü olan tek şey, görebilmek ama vizyon sahibi olmamaktır**." Helen Keller

Eğer işiniz başka hiçbir şeye zaman bırakmayacak kadar yoğunsa yanlış giden bir şeyler var demektir; sizinle ya da işinizle ilgili. (William J. H. Boetcker)

TEK PATRON HASTALIĞI

Şirket sahiplerinin her şeyi kontrol etme isteği ve güvenebilecekleri kişilerin eksikliği, işletme yönetiminde hele Türkiye'de sık karşılaşılan bir durumdur.

Her şeyi kendiniz yapmaya çalışmak, **bir orkestra şefi olup tüm enstrümanları tek başına çalmaya benzer**. Düşünsenize, bir elinde keman, bir elinde davul sopası, ayağınızla piyano pedallarına basarken nefesiniz yettiğince de trompet üflüyorsunuz! Eh, bir süre sonra ne sizin enerjiniz kalır ne de ortaya güzel bir melodi çıkar.

Oysa doğru bir ekip uyumu kurduğunuzda siz sadece işin **RİTMİNİ** verirsiniz, herkes en iyi olduğu yerde katkısını koyar ve sonunda siz de orkestranın **TADINI** çıkarırsınız. Hem daha az yorulursunuz hem de birlikte oluşturduğunuz eser çok daha etkileyici olur!

Pek çok personel, “Ben her zaman haklıyım” tutumu olan Tek Patron Sendromları nedeniyle ayrılırken, Tek Patronlar bu durumun farkında değillerdir.

Herkes, patronla çelişebilecek herhangi bir şey yapmaktan veya söylemekten çekinerek mesailerinin bitmesini bekleyecek. Muhtemelen şirket işlerini tehlikeye atacak.

Tek patronlar kimseye güvenemediği gibi, yetki devrini de vermezler. Ama yetkisiz olarak çalışanları sorumlu tutarlar.

Şirketin tüm sorumluluğunu üstlenmek, yalnızca iş yükünü değil, aynı zamanda yoğun stres ve duygusal baskıyı da beraberinde getirir. Bu tür tek başına yönetim şekli, uzun vadede sıhhat üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarır.

Eğer şirket içinde yetki devredebilecek kimse yoksa veya mevcut çalışanların yeterlilikleri ve güvenilirlikleri konusunda şüpheler varsa, bu durum sonraki yönetim sürecinde de ciddi sorunlara yol açacaktır. Yani patronun hastalanıp 15 gün işe gidemediğini düşünün. Tek patronlu şirkette her şey alt üst olacaktır. Zira mesuliyet alacak, karar verebilecek biri yoktur artık.

Güvenilir bir ekip kurmak, yetkileri devretmek ve şirketi paylaşılan sorumluluklar üzerine inşa etmek, yalnızca işinizi büyütmekle kalmaz, aynı zamanda yükünüzü hafifletir ve işin keyfini daha çok çıkarabilmenizi sağlar. Unutmayın, güçlü bir ekip, uzun vadeli başarı ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi için en değerli yatırımdır.

“**Hiçbir iş tek bir insana bağlı kalmamalıdır, başarıların devamı için kurumlaşma şarttır.”** Sakıp Sabancı

ŞİRKETİMİ KURUMSALLAŞTIRMAK İSTİYORUM

1964 yılında Türkiye'de kurulan Mudo, başlangıçta küçük bir hediyelik eşya dükkânı olarak faaliyetlerine başladı. Zamanla moda, mobilya ve dekorasyon gibi çeşitli alanlara yayılarak geniş bir perakende zinciri haline geldi. Ancak, hızlı büyüme ile birlikte yönetim sorunları ve organizasyonel yapıda karmaşıklıklar ortaya çıktı.

Şirketin kurucusu Mustafa Taviloğlu, her alanda söz sahibi olmaya çalışıyor ve operasyonel süreçleri kontrol ediyordu. Bu durum, karar alma süreçlerinde yavaşlama ve şirket içinde koordinasyon eksikliği gibi sorunlara yol açtı. Mudo, büyüme sürecini sürdürebilmek ve daha etkin bir yönetim yapısı kurmak için kurumsallaşma sürecine girmeye karar verdi.

KURUMSALLAŞMA ÖNCESİ SORUNLAR:

1. **Yönetim Süreçlerinde Sıkıntılar**:

Şirket kurucusu, her kararın kendisinden geçmesini istiyordu. Bu durum, operasyonel süreçlerin yavaşlamasına ve karar alma süreçlerinde gecikmelere yol açıyordu.

2. **Süreçlerin Standartlaştırılmaması:**

Şirketin iş yapış şekilleri, departmanlar arasında farklılık gösteriyordu. Standart prosedürlerin olmaması, kalite kontrol ve operasyonel verimlilik açısından sorunlar yaratıyordu.

3. **Aile Üyelerinin Yönetimdeki Yoğunluğu:**

Yönetim kadrosunda aile üyelerinin fazla olması ve profesyonel yöneticilere yer verilmemesi, profesyonellikten uzak bir yönetim yapısı oluşturuyordu.

4. **İletişim Eksiklikleri:**

Şirket içinde açık bir iletişim kanalı yoktu ve farklı departmanlar arasında koordinasyon eksiklikleri yaşanıyordu. Bu durum, müşteri taleplerine hızlı yanıt verememe gibi sorunlara yol açıyordu.

KURUMSALLAŞMA SÜRECİ:

1. Yönetim Yapısının Yeniden Şekillendirilmesi:

•**Profesyonel Yöneticiler ile Anlaşma**: Mustafa Taviloğlu, şirketin üst düzey yönetimine profesyonel yöneticiler getirdi. Bu yöneticiler, şirketin finans, pazarlama ve operasyon gibi kritik alanlarını devraldı. Aile üyeleri ise daha stratejik konularda görev aldı.

•**Yönetim Kurulu Oluşturma**: Mudo, bağımsız üyelerin de yer aldığı bir yönetim kurulu oluşturdu. Yönetim kurulu, stratejik kararların alındığı ve şirketin geleceği ile ilgili kararların değerlendirildiği bir yapı haline getirildi.

•**Yetki ve Sorumluluk Dağılımı**: Yönetim kademesinde yetki ve sorumluluklar net bir şekilde belirlendi. Kimlerin hangi konularda karar alabileceği ve hangi sorumluluklara sahip olduğu tanımlandı.

2. Süreçlerin Standartlaştırılması:

•**İş Süreçlerinin Tanımlanması**: Şirketin tüm iş süreçleri detaylı bir şekilde dokümante edildi. Her departmanın iş akışları belirlendi ve bu süreçlere uyulması zorunlu hale getirildi.

•**Kalite Kontrol Mekanizmalarının Oluşturulması**: Üretimden tedarik zincirine kadar tüm süreçlerde kalite kontrol mekanizmaları geliştirildi. Standart prosedürlerin uygulanması için denetim süreçleri oluşturuldu.

3. İnsan Kaynakları ve Eğitim Stratejilerinin Geliştirilmesi:

•**Performans Yönetim Sistemi**: Şirketin çalışan performansını objektif bir şekilde ölçmek için performans yönetim sistemi kuruldu. Bu sistem ile çalışanların hedefleri, performans değerlendirmeleri ve kariyer planlamaları belirlendi.

•**Eğitim ve Gelişim Programları**: Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek için eğitim ve gelişim programları başlatıldı. Liderlik ve yönetim becerilerini geliştirmek için eğitimler düzenlendi.

4. Kurumsal Kültür ve Değerlerin Tanımlanması:

•**Şirket Değerlerinin Belirlenmesi**: Mudo, kurumsal değerlerini tanımladı ve tüm çalışanların bu değerlere uygun hareket etmesini sağlayacak bir kültür oluşturdu. Şirketin misyonu, vizyonu ve değerleri net bir şekilde çalışanlarla paylaşıldı.

•**İç İletişim Kanallarının Güçlendirilmesi**: Şirket içinde açık iletişimi desteklemek için çeşitli iç iletişim kanalları

oluşturuldu. Düzenli toplantılar, geri bildirim oturumları ve sosyal etkinlikler ile çalışanlar arasında iletişim ve bağlılık artırıldı.

5. Dijitalleşme ve Teknoloji Yatırımları:

•ERP Sistemleri ve Dijitalleşme: Mudo, kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemleri kurarak, finansal, operasyonel ve müşteri ilişkileri süreçlerini dijitalleştirdi. Bu, veri akışının daha düzenli ve şeffaf olmasını sağladı.

•E-Ticaret ve Dijital Pazarlama: Şirket, dijital pazarlama stratejilerine yatırım yaparak, e-ticaret operasyonlarını büyüttü. Müşteri kitlesini genişletti ve daha modern bir müşteri deneyimi sundu.

KURUMSALLAŞMANIN SONUÇLARI:

Profesyonel yöneticilerin ve yönetim kurulunun devreye girmesiyle birlikte, karar alma süreçleri hızlandı ve verimlilik arttı. Aile üyelerinin operasyonel kararlara müdahalesi azaldı ve yönetim daha etkin hale geldi.

Kurumsal kimlik sadece görsel olarak değil, yönetim bakış açısından da oluşturulmalıdır.

Yönetim sadece parayı değil, doğru üretimi, doğru kaliteyi, doğru maliyeti oluşturmak için istişareler ederek, araştırarak, eğiterek şirketi bir tık daha ileriye taşımayı da yönetmelidir.

Kurumsallaşmanın odak noktası yönetim kurullarıdır. Ama bugün yönetim kurullarında bağımsız hiçbir şey söylenemiyor ve eleştiri getirilemiyor. Tek patron ve tek otorite, şu anda Türkiye'deki şirketlerin en büyük hastalığı durumunda.

Liderler, kendilerinde ve sistemde hata aramak yerine, çalışanlarına, "Eğer işi şu şekilde yapsaydın daha iyi olabilirdi" diyerek sürekli onları suçlama yolunu seçiyorlar.

Bu davranışının nedeni, verimsiz işleyen sisteme kurban olarak çalışanlarını seçmeleri.

İstatistiklere baktığımızda;

Yeni işletmelerin %24 'ü ikinci yılın sonunda başarısız, %51 'i dört yıl içerisinde başarısız, %63 'ü altı yıl içerisinde başarısız. Bu başarısızlıkların nedenlerine indiğimizde;

Çoğu işletmeci aile fertleriyle, ya da arkadaşlarıyla birlikte bir iş kurar. İşletmeye her şeyden fazla önem verilir, aileden bile…

Bir de bakmışsınız ki, hayallerinize ulaşmak, hedeflerinizi gerçekleştirmek için kurduğunuz işletme sizi adeta esir almış, her şeyiniz ona endeksli hale gelmiştir. Ne ailenize vakit ayırabilirsiniz ne arkadaşlarınıza ne kendinize ne sağlığınıza…

Başlangıçta çok güzel hayallerle kurulan işletmeler zaman içerisinde kan kaybeder ve ortaklar arasında ciddi anlaşmazlıklar baş gösterir. Aslında işler iyi gitse kazanılan paranın paylaşımı sıkıntılı olacaktır. Kötü gitse günah keçisi bulmak gerekecektir. O (günah keçisi) hiçbir zaman zararı sorgulayan kişinin kendisi olmayacaktır.

Ayrıca ortaklıklarda ortakların kendi aralarındaki şahsi mücadele, şirketin kurumsallaşmasının üstüne çıkmakta ve asıl yapılması gerekenlere fırsat kalmamaktadır.

Önce şuna karar vermemiz gerekir. **Ticaretimizi esnaf olarak mı devam ettireceğiz yoksa tüccar olarak mı?**

SAKARYA NEHRİNDE SİNEKLERİN ÖLÜM DANSI

Halk arasında “Bir gün” sineği olarak bilinen Ephemeroptera sineği ile ilgili bir yazı okuyordum. Hani her yıl Sakarya’da adına ölüm dansı diye televizyon haberlerinde rastladığımız sinekler. Bu sinekler bahar aylarında larvadan çıkıp çok hızlı bir şekilde erginleşmeye başlarlar.

Dünyaya geldikten sonra beslenmeye bile vakit bulamayacakları ağırlıkta görevler yüklenmiştir. Zaten beslenemeyecekleri için işe yaramaz hâlde olan ağız parçaları ve yutaktaki kasları vasıtasıyla onlar, gıda yerine iştahla hava yutarlar. Hava yutma sonunda giderek bağırsakları dolar, vücutları şişer ve şiştikçe de özgül ağırlıkları düşer. Böylece uçmaları kolaylaşır.

Kendileri açısından hayatlarındaki öncelikli gaye, hemen bir eş bulup nesillerinin devamını sağlamak olduğundan, binlercesi bir bulut şeklinde eş arama uçuşuna başlar. Akşam saatlerinde, önce erkekler su yüzeyinden 2-10 mt kadar dikine yükselir, daha sonra kanatlarını ve vücutlarının sonundaki uzantılarını açarak aşağı doğru paraşütle iner gibi süzülür.

Bu esnada dişiler, uçuşan erkekleri naz makamında seyreder. Sonra erkeklerin uçuşuna eşlik ederler. Her fert kendine bir eş seçer ve süre kısıtlı olunca neslin devamı için lâzım

olan görev havada gerçekleşiverir ve ardından erkeklerin hayatı son bulur. Dişilerin ise son bir görevi daha vardır. Hızla akan tertemiz suya aniden dalarlar ve suyun tabanında bulunan taşlara veya bitkilere 8.000 kadar yumurtayı yapıştırıverirler. Bazen de yumurtaları su yüzeyine bırakırlar. Daha sonra dişilerin de hayatı son bulur.

24 saat sonra bu sineklerin nasıl öldükleri araştırıldığında çıkan sonuç; Larvadan çıkan sinekler erginleşme süreci içinde vücudunun bütün organları hızla geliştiği halde beyinleri bir yerde gelişmesi duruyor. Daha sonra o beyin, gelişen vücudu taşıyamadığından beyin fonksiyonları duruyor ve ölüyor. Şeklinde bilim insanları açıklama yaptı.

İşte tam da burada aklıma bir şey geldi. Bizim başarısız olup kapanan şirketler de aynen böyle! Esnaf-Girişimci ruhuyla şirket kuruluşunu yapıyor, şirket hızla büyüme sürecine giriyor. Bir süre sonra girişimci, eğer kendi beynini büyüyen şirkete göre geliştirmeyip ilk günkü gibi devam ederse sonuç hüzünlü oluyor.

Şirket tek kişilik esnaf mantığı ile yürütülmez. Ancak esnaf olarak kalsa hiç olmazsa kendi yağı ile kavrulur. Bunun için karar vermek gerekir esnaflık mı tüccarlık mı?

Eğer tüccarlığı seçtiysek o zaman kurallarına göre hareket edeceğiz. Kuralların adına da kurumsallaşma diyorlar.

NE YAPMALI;

1- Hem şirketin büyüme hızına uygun hem de piyasa şartlarının global tarzda gelişme hızına uygun olarak BEYİNLERİMİZİ de büyütmeli. Hızı adapte edebilecek yöneticiler istihdam etmeli veya olabiliyorsa elimizdeki yöneticileri yetiştirmeliyiz.

2- Şirketimizin yaşam çevresi 500 mt çaplı bir daireden ibaret değildir. Yenilikleri ve ilerlemeyi yakalamak için bazı olayları yerinde görmek gerekir. İkinci el alım satım işi yapan bir dostum Sarıyer' e ilandaki bir araca bakmak için gider ve almadan da gelir. Bu kadar yolu boşuna gittiğini söylediğimde "**Almadığıma değil görmediğime yanarım**" dedi.

Gözlem ve araştırma, yöneticinin olmazsa olmazlarındandır. Bunun için hem kendi sektörünü hem de farklı sektörleri hem Türkiye içinde hem de diğer ülkelerde yerinde incelemeli.

3- Şirketin mali fotoğrafı çıkarılarak bunların her ay düzenli olarak raporlanması sağlanmalı. Daha sonra da önce acil eylem planı sonra da bir ve beş yıllık stratejik planlama yapılmalı.

4- En önemlilerden birisi de şirketi sizden sonra yönetebilecek kişiyi siz sağken buna göre yetiştirmeli. Eğer ikinci nesile şirketi devretmek istiyorsanız o ikinci nesli çocukluktan itibaren ele alarak eğitilmeli. Zira

"Sağlam çocuklar yetiştirmek, arızalı insanları düzeltmekten kolaydır." (F. Douglass)

ŞOFÖRSÜZ OTOBÜS

Siz hiç şoförü olmayan ve yolcuların nereye oturacağı belirlenmemiş bir otobüsle seyahat etmek ister misiniz? Tabii ki istemezsiniz.

Ancak maalesef bizim hesapsız kitapsız kurduğumuz bu işletmelerin kaptansız otobüsten inanın hiçbir farkı yoktur.

Büyük işletmelere baktığımızda işlerin tıkır tıkır yürüdüğünü görürüz. Peki bu nasıl olmaktadır? Eğer sisteminizi kurar, belirsizlikleri giderebilirseniz sizin işletmeniz de saat gibi işler. Tabi ki sistemi de büyüme odaklı stratejik planlar üzerine kurgulamak gerekir.

Yönetimi tamamen profesyonellere bırakmak çok yanlış bir yöntemdir. Çünkü şirket sahibinin işleyiş hakkında bilgi sahibi olması hatta değerler belirlenirken ana taslakların kendisi tarafından hazırlanması daha verimli olacaktır. Çünkü şirket, patronun adeta evladı gibidir, izlenecek yöntem ve oluşturulacak sistemlerin temelinde onun fikir ve duyguları bulunmalıdır. Buna göre şekillenmelidir.

Ayrıca tamamen profesyonellere bırakmak suiistimallere de yol açar. Mesela 2.10.2020 tarihli basından bir haber;

17 adet otel zinciri bulunan Dedeman otel yönetim kurulu, CEO ve müdürleri hakkında güveni kötüye kullanma davası açıldı. Yapılan denetime göre; yöneticilerle irtibatlı bir şirket tarafından 44 fatura kesilmiş, çevresine ihaleler verilmiş, 2000 TL'lik merdiven 12000 TL. ye yaptırılmış ve otellerde kendi akrabalarını ve çevresini ücretsiz konaklatmışlar.

İşte bunun için kurumsallaşmak derken bir taraftan yönetim, bir taraftan profesyoneller bir taraftan ta iç denetimi birlikte önerilmektedir.

Aslında patronlar şirketlerinden önce kendileri üzerinde çalışmalı ve kendi hedeflerini ve yaşama amacını belirlemelidir. Böylece zamanını daha verimli kullanmayı öğrenir, iletişimde bulunduğunda daha dikkatli olur, kendisine, ailesine, arkadaşlarına vakit ayırır vs.

Daha sonra kendi amaçlarına hizmet etmesi amacıyla kurduğu şirket için kapsamlı bir çalışma içerisine girer. Bu

amaçları çalışanlarına da aktarır, yetki karmaşası olmaması için organizasyon şeması hazırlar, görev tanımlarını yazar, iş akışlarını belirler.

Sistemi oturttuğunuzda şirketinizde hiçbir sıkıntı yaşanmayacağı garanti edilemez. İllaki ara sıra sıkıntılar da olacak ama şirketinizin hiçbir planı olmayan haliyle üzerinde çalışılmış hali aynı olmaz.

Kurumsallığın en önemli kısımlarından biri görev dağılımını doğru yapmaktır. Doğru departmanlar kurularak doğru kişileri başına getirmektir. Zaten adı üzerinde 'işveren' yani işi veren kimse demek. Bir bakıyoruz işveren bütün işi üzerine almış altında eziliyor. Burada **İŞ VEREN "İŞ VERMİYOR!" "İŞ YAPIYOR**"

"Bir şirket kişilerden, bağımsız olarak (insanların keyfiyetine göre değil) kurallara göre yönetilmelidir"

“Stratejik planlama bir süreçtir, bir ürün değildir.”

FİRMANIN STRATEJİK BİR PLANI VAR MI?

Bir gün Alice, yolun çatallaştığı bir yere geldiğinde, ağacın birinde bir kedi gördü.
Alice- Hangi yoldan gideceğim? diye sordu.
Kedi- Nereye gitmek istiyorsun?
Alice- Bilmiyorum
Kedi- Öyleyse hangi yoldan gideceğin de fark etmez
Alice- Bir yere ulaştığım sürece
Kedi- Şüphe yok ki bunu yapabilirsin, çok yürümeyi göze aldığın sürece...

(Lewis Caroll, Alice Harikalar Diyarında)

Kedi, Alice’e net bir rota sunmaz; yalnızca gitmek istediği yere dair bilinçli bir yön tayin etmesi gerektiğini hatırlatır. Aynı şekilde, şirketlerin stratejik bir plana sahip olması da **rotayı netleştirir, atılacak adımları belirler ve uzun vadeli hedeflere ulaşmayı sağlar**. HER BİR STRATEJİK KARAR, bu rotada ilerlerken belirsizliği azaltır, odaklanmayı güçlendirir ve sürdürülebilir başarıyı mümkün kılar.

STRATEJİK PLANLAMA;

Sonuçların planlanmasıdır (Girdilere değil, sonuçlara odaklıdır)

Değişimin planlanmasıdır (Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyarlanması gerekir)

Gerçekçi yaklaşımdır (Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder)

Kaliteli yönetim aracıdır (Tüm paydaşların katılımı gerekir)

Hesap verme sorumluluğu oluşturur. (Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur)

Günü kurtarmaya yönelik değildir. (Uzun vadeli yaklaşımdır)

Salt bir belge değildir. (Planın sahiplenilmesi ve harekete geçilmesi önemlidir.)

Aşağıdaki metotla bu stratejiyi oluşturabiliriz;

-Neredeyiz? / Çevre etüdü ile
-Nereye ulaşmak istiyoruz? / Hedef belirleme ile
-Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? /Strateji ile
-Nasıl takip edip değerlendirebiliriz?

STRATEJİ İÇİN BAZI ÖRNEKLER

MALİYET LİDERLİĞİ

Maliyet liderliği, bir şirketin belirli pazardaki en düşük fiyatları sunduğu bir stratejidir.

Walmart ve IKEA gibi şirketler ünlü örneklerdir. Karlılığı korurken ürünleri rakiplerinden daha düşük fiyatlarla sunarak bu stratejide ustalaştılar.

Bu strateji herkes için değildir. Walmart'ın büyüklüğü, yerel bir anne-baba mağazasına kıyasla ona tedarikçiler (ve toptan satış fiyatları) üzerinde daha fazla avantaj sağlıyor. Ancak daha küçük bir işletmeyi yönetiyor olsanız bile, maliyetleri düşük tutarak, kendi ürünlerinizi oluşturarak ve iş maliyetleriniz konusunda (inanılmaz derecede) dikkatli davranarak bir maliyet liderliği stratejisinin işe yaramasını sağlayabilirsiniz. Bu, çok fazla planlama ve izleme gerektiren bir stratejidir, bu nedenle, başlamadan önce araştırmanızı yapmanız önemlidir.

FARKLILAŞMA LİDERLİĞİ

Eski kural şöyleydi: Güvenilir, tanıdık bir ürün ortaya çıkarın ve buna geniş çaplı bir pazarlama kampanyası ilave edin

Yeni kural ise şöyle: Doğru insanların arayıp bulabileceği farklı ve çarpıcı ürünler ortaya koyun

Starbucks'ı ele alalım. Pek çok yerde kahve satılıyor, ancak Starbucks, günlük kafein ihtiyacını karşılamanın yanı sıra yaşam tarzı ve kimlikle de ilgili olan, benzersiz şekilde hazırlanmış (ve birinci sınıf fiyatlı) içeceklerle kahveyi tamamen yeni bir seviyeye taşıdı.

Eğer bir ürünün gelecekte çarpıcılığını yitireceği muhtemelse, eğer insanların ürününüzden etkilenecekleri bir geleceği hayal edemiyorsanız, o zaman oyunun kurallarının değiştiğinin farkına varma vakti gelmiş demektir.

Yıllardır, albüm sektörü birkaç büyük oyuncunun hakimiyetindedir ve bu oyunculardan biri ne yaparsa diğerleri hemen onu taklit etmeye girişirler.

Ama pazar değiştiğinde, (teknoloji, kaset çalarları sildiğinde) albüm markalarının hepsi birden sıkıntıya düştü. Paniğe kapıldılar ve ciddi bir krize girdiler. Uzun vadede elbette başarısız olacaklar. **Dünyayı olduğu yerde tutamazsınız.**

YENİLİK LİDERLİĞİ

İnovasyon; Bu, ya yepyeni (örneğin, 2007'de Apple'ın iPhone'u, ona ihtiyaç duyduğunu bilmeyen insanlardan oluşan büyük bir pazara sunulan ilk akıllı telefondu) ya da en iyisi olan son teknoloji ürünü ürünler veya hizmetler oluşturmaya odaklanan bir iş stratejisidir.

Çalışanlar yeni bir uygulamaya direnç gösterebilirler. Bu nedenle işletmenin yeni bir yola girmesi veya mevcut olanlardan farklı bir çizgiyi izlemeye karar vermesi durumunda, çalışanlara planın uygulanmasından evvel programın aktarılmasında yarar olacaktır. Bu eylem, direncin yüzde yüz oranında ortadan kalkmasını sağlamasa bile azalmasına yardımcı olacaktır.

Apple'dan neler öğrenebiliriz?

Buradaki öğrenme, ilk hareket eden avantajının genellikle bir avantaj olmadığıdır. İyi uygulanan bir 'takipçi' stratejisi, daha az uygulanan bir 'ilk hareket eden' stratejisinden her seferinde daha iyi performans gösterecektir.

Girişim dünyasındaki en yaygın yanlış anlamalardan biri, en önemli şeyin 'fikir' olduğudur. Gerçek şu ki, dünyanın en başarılı şirketleri nadiren orijinal yenilikçiler olmuştur. Nokia, Kodak, Yahoo gibi.

Aslında, ilk olmak çoğu zaman bir avantajdan çok dezavantajdır. Neden?

-Pazarınız iyi tanımlanmamış ve ürün türünüzün varlığından bile haberdar değil.

-Eğer bir pazarınız varsa, bu muhtemelen sadece erken benimseyenlerden oluşur

-Teknoloji çoğu zaman sizi başarıya ulaştırmak yerine geride tutar.

-Sizden sonra gelen her işletme, sizin hatalarınızdan ders çıkarma avantajına sahip olacak.

İnsanlar ve özellikle teknoloji şirketleri, ilk olma konusunda kendilerini kaptırırlar ve bunun artıları ve eksileri olan rekabetçi bir pozisyon olduğunu unuturlar. 'İlk hareket eden' veya 'akıllı takipçi' olmaya karar vermek stratejik planlama için çok önemlidir.

Toyota Alçakgönüllülük Stratejisi

1973'te ABD'deki otomobil üreticisi pazar payının %82'sinden fazlasına sahipti. Japon otomobil üreticileri ABD pazarına girdiğinde bugün %50'den azına sahipler.

Hükümetin ilk tepkilerinden biri tüm ithal otomobillere korumacı vergiler uygulamak oldu. Böylece Japon otomobilleri yerli otomobiller kadar pahalı hale geldi. Ancak taktik başarısız oldu. Toyota birkaç yıl içinde ABD topraklarında üretim kurmayı başardı ve böylece ağır yeni ithalat vergilerinden herhangi birini ödeme ihtiyacını ortadan kaldırdı.

Toyota maliyet liderliği stratejisini (yalın üretim ve sürekli iyileştirme) sürdürdü. Hala ABD şirketlerinin üretebileceğinden önemli ölçüde daha az parayla araba üretiyordu.

Toyota'dan neler öğrenebiliriz?

Toyota, Ford gibi Amerikan otomobil üreticilerinin üretim hatlarını incelemek için yıllar harcadı. ABD otomobil endüstrisinin Japon endüstrisinden daha gelişmiş ve verimli olduğunu biliyorlardı. Bu yüzden sabırlı olmaya karar verdiler.

Rakiplerini incelediler ve Amerikalıların çok iyi yaptığı şeyi kopyalamaya çalıştılar. Bu süreçleri kendi güçlü yönleriyle harmanladılar ve daha da iyi bir şey ortaya çıkardılar.

Toyota, zayıflıklarımızı bilmenin başarının anahtarı olabileceğini ve uygulayabileceğimiz en iyi iş stratejilerinden biri olabileceğini kanıtladı.

STRATEJİ, aynı zamanda radikal kararlar almaktır

Tekstil devi Vakko, 29.7.2021 de Kamu Aydınlatma Platformu'na (KAP) yaptığı açıklamada ekonomik olarak verimli olmaktan çıktığı gerekçesiyle gömlek üretimini durdurduğunu açıkladı.

Açıklama şöyle:

“Son yıllarda tüketici eğilimlerinin ve dolayısıyla tercihlerinin değişmesi sonucu olarak gömlek üretiminin farklı üretim modelleri ile karşılanması söz konusu olmuştur.

Bu farklılaşma sonucu mevcut gömlek bandımızdaki gömlek üretim adetlerimizin azalması ve maliyetlerimizin artması nedenleri ile tesisimizde gömlek üretimin devam etmesi ekonomik açıdan verimli olmaktan çıkmış ve sürdürülemez hale gelmiştir.

Pazarlardaki rekabet gücümüzü ve verimliliği artırmak amacıyla üretim tesisimizdeki gömlek üretim faaliyetlerinin sonlandırılmasına ve çalışanlar ile ilgili gerekli işlemlerin yürütülmesi için İnsan Kaynakları Grup Başkanı’nın yetkilendirilmesine karar verilmiştir.”

Düşünün 1934’ten beri gömlek ile marka olmuş Vakko, verimli olmayan gömlek üretimini bırakıp diğer alanlara ağırlığını veriyor. İşte radikal strateji budur.

Yine Türkiye iplik piyasasının lideri ve tek fiyat belirleyici olan **SANKO**, iplik üretimini yüzde 30’a düşürerek rüzgâr enerji piyasasına girdi. Geçenlerde televizyonda verdiği röportajda artık “havadan para” kazandığını söylüyordu.

ARÇELİK - KÜRESEL BÜYÜME STRATEJİSİ

Arçelik, Türkiye'den çıkıp küresel bir marka olabilmek için radikal bir stratejiyle uluslararası pazarlara açılmaya karar verdi. Güney Afrika'da Defy ve Pakistan'da Dawlance gibi yerel markaları satın alarak hızlı bir şekilde global pazarda yer edindi. Bu satın almalar, hem bölgesel varlığını güçlendirdi hem de yeni pazarlara açılmasını sağladı.

ZORLU HOLDİNG - YENİLENEBİLİR ENERJİ

Zorlu Holding, enerji sektöründeki karbon ayak izini azaltmak amacıyla yenilenebilir enerjiye yatırım yapma stratejisi benimsedi. Gelecek hedeflerini köklü bir şekilde değiştirerek elektrikli araçlar, güneş ve rüzgar enerjisi gibi alanlarda büyümeye odaklandı. Bu, şirketi enerji dönüşümünde öncü bir konuma taşıdı.

"Strateji, neyi seçtiğin değil aslında neyden vazgeçtiğinizdir"

SWOT ANALİZİ

Stratejik planlama hazırlarken yararlanabileceğimiz uluslararası faydası kanıtlanmış olan en önemli çalışma, şirketin departman sorumluları ve kritik personellerden yapılan swot analizidir.

Zira üst yönetimin göremediği veya görmek istemediği birçok unsurun açığa çıkmasını sağlar.

Bununla ilgili bir anımı anlatmak isterim; Takım elbise üreten ve Türkiye çapında bayileri olan marka şirkette departman sorumluları ile bire bir görüşmelerimde kesimhane ustası laf arasında “çöpe atılan kesim masasının altındakileri bana verseler maaş bile istemeden gece gündüz çalışırım” dedi. Nedenini beraber masanın altına bakınca anladım. O kadar çok çöpe atılan aksesuar atıkları vardı ki gün sonu bunları toplayıp satsa dediği gibi parasını fazlasıyla çıkarırdı.

Swot analizlerini form şeklinde teslim edip isim yazmadan doldurmalarını da isteyebilirsiniz. Böylece yönetim ve şirket hakkında daha rahat bir şekilde yorum yapmalarını sağlamış oluruz.

Hatta bu arada yarışma düzenleyip şirket için en güzel fikirleri olana ödül verilebilir.

S : GÜÇLÜ YÖNLER	W: ZAYIF YÖNLER
-Üstün noktalarımız nelerdir? -Rakiplere göre güçlü noktaları	-Neleri kötü yapıyoruz? -Rakiplere göre zayıf noktalarımız nelerdir?
O: FIRSATLAR	**T: TEHDİTLER**
-Yeni Pazar fırsatı? -Dijitalleşme?	-Nitelikli eleman ihtiyacı? -Yeni gelişmeler?

ÖRNEK BİR SWOT ANALİZ YORUMLAMASI

Bir şirketin hem genel müdüründen aldığım hem de aynı şirketin çalışanlarından aldığım Swot analizi;

Şirket Genel Müdürünün Swot analizi;

Güçlü Yönler (içerden)

- 19 senelik iş tecrübesi çekirdekten yetişmek.
- Araştırmak ve meraklı olmak.
- Piyasadaki boşlukları değerlendirmek
- Yeniliklere açık olmak

Zayıf Yönler (içerden)

- Başladığım işi zamanında bitirememek.
- Konsantre olmakta güçlük çekmek.
- Bir işi yanlış yapma korkusu.
- Çabuk sinirlenmek.
- İş planını düzgün yapamamak.
- Öncelikli işleri sıralayamamak.
- Her işi kontrol etmek

Tehditler (dışarıdan)

- Pazar gücümüz azalıyor
- Ürünlerde vade ve fiyat politikasını bizim belirleyememiş olmamız.

Aynı şirketin 12 çalışanından derlediğim Swot analizlerinin bazıları;

- Şirketin görev dağılımı sorunlu
- Çok mesai oluyor, yorgun düşüyoruz
- Herkesin kendi işini organize etmesi gerekiyor.
- Firma içi örgüt karmaşışı bulunmaktadır
- Çalışma şartları sürekli değişiyor
- Bir kişiye birden fazla iş verilmesi
- Elimizde bir iş varken onu bırakıp başka bir işe atlıyoruz verimli olamıyoruz.
- Pazarlama olarak ne yaptığımızı bilmiyoruz.
- Motivasyonuz eksik, severek çalışmıyoruz.
- Şirket içi iletişim ve yardımlaşma eksiği var
- Herkes yapılacak işi birinin üstüne atıyor.
- Çalışanlar agresif ve sorumsuz, saygı yok
- Departmanlar arası koordinasyon eksikliği var
- Şirket politikası yok ne yapmaya çalıştığımızı şahsen bilmiyorum
- Şirket içinde karar alınamıyor
- Çalışanların eşit olduğu hepimize bildirilmeli
- Yeterli pazarlama elemanı yok.
- Şoför eksik
- Trakya bölgesinden müşteri önümüzdeki ay kim gelecek acaba dedi. Pazarlama yetersiz
- Yeterli stok ve ürün çeşitliliğimiz yok
- Sevkiyat zayıf, Müşteri sevkiyatı hızlı istiyor
- Sermaye az, nakit dengesi bozuk
- Plansız satın almalar ile ödeme planı bozuluyor ve maliyet yükseliyor
- Tahsilat düşük
- Piyasamız hakkında dışarıdan bilgi alamıyoruz. Piyasayı göremediğimiz için yenilikleri uygulamada geç kalıyoruz

Yukarıdaki uygulamada gördüğümüz gibi **yönetim ayrı bir dünyada, çalışanlar ayrı bir dünyada**. Halbuki aynı şirket. İşte Swot analizleri bunun için önemlidir.

Swot analizini yaşamımızın her aşamasında yapabiliriz. Sadece evliler eşleri için swot analizini yapmasa daha iyi olur. ☺

Şimdi, SWOT analizi denince aklınıza hemen karmaşık, tablolarla dolu, kafa karıştırıcı bir iş gelmesin! Aslında SWOT, şirketinizin kendini tanıması için bir **'İÇ HESAPLAŞMA**' fırsatı gibi. Güçlü yönler (S) bir nevi 'Ben kimim ve rakiplerime karşı en havalı özelliklerim neler?' diye kendine sormak gibi. Zayıf yönler (W) ise 'Şu yanlarda biraz toparlanmam lazım' dedirten dostane bir uyarı. Fırsatlar (O) geleceğe açılan kapılar: 'Sıradaki büyük çıkış nereden gelebilir?' sorusunun cevabını bulma anı. Tehditler (T) ise dış dünyadan gelen uyarılar: 'Dikkat et, bu alanda zorluklar var' diye kulağınıza fısıldayan işaretler.

Bir de düşünün, her şeyden önce SWOT yapmak, ofis dedikodularını bir kenara bırakıp herkesin aynı hedefe odaklandığı bir toplantı havası yaratır. Herkesin ortak aklını ve gözlemlerini ortaya döktüğü bu sürecin sonunda, çıkacak raporlar, sadece bir analiz değil; adeta geleceğe bir yol haritası olur. Üstelik bu sayede şirketinizin gücünü ve potansiyelini yeniden keşfedersiniz, '**Bunları bilsek çoktan yapardık**' demek yerine harekete geçersiniz.

Sonuçta, iş hayatında 'Bir bilen' olmak iyidir ama '**Her yönüyle bilen**' olmak daha iyidir, değil mi? **SWOT** da tam olarak bunun kapısını açar

"Bir hedef sizi biraz korkutmalı ve ÇOK heyecanlandırmalıdır." Joe Vitale

"Zeki insanları işe alıp, sonra onlara ne yapacaklarını söylemek bana mantıklı gelmiyor. Biz zeki insanları işe alırız ki, onlar bize ne yapacağımızı söylesinler."

Steve Jobs

DOĞRU KİŞİLERİ İŞE ALMAK

Yöneticinin asıl görevlerinden biri çalışanlarını doğru tespit etmek. Zira her çalışanın direk ve dolaylı bir maliyeti vardır. Bu maliyetin personelin yapacağı iş ile orantılı olması gerekir. Bu, doğru personel için olan bir kural. Ancak personelin verimsiz çalışması ve/ veya hatalar yapmasının maliyeti bazen para ile ölçülemeyip şirketin kaderini bile etkileyebilmektedir.

Bunun için şirkete alınacak her kademedeki personel alımları hassas bir şekilde incelenerek, sorgulanarak ve bilhassa iki aylık deneme süresinde sık takip edilerek doğru kişinin çalışması sağlanmalı.

En çok yapılan hata ise alınan kişinin ileride nasıl olsa düzelir diye hatalarına ve veya uyumsuzluğuna göz yumarak aylarca çalıştırdıktan sonra işine son vermek. Aylarca boşuna verilen maaş bir yana, boşa geçen zamanın bile bir bedeli var. Ayrıca verimsiz çalışan kişinin, diğer çalışanları negatif olarak etkilediği de cabası.

Doğru beyaz yakalı çalışanları seçmek, şirketin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Uygun kişileri seçerken dikkat edilmesi gereken çeşitli kriterler ve stratejiler bulunur.

1. Şirket Kültürü ve Değerleri ile Uyum

Örnek: Bir teknoloji şirketi, yenilikçi ve hızlı karar alma kültürüne sahipse, bu değerlere uyum sağlayabilecek esnek ve üretici bir aday aramalıdır.

Doğru Adayı Anlama: Adayın önceki işlerinde nasıl karar aldığını, belirsizliğe nasıl tepki verdiğini ve takım çalışmasına yatkın olup olmadığını öğrenmek için örneğin, “Son işinizde ani bir değişiklikle nasıl başa çıktınız?” gibi sorular sorulabilir.

2. Pozisyonun Gerektirdiği Teknik Beceriler

Örnek: Bir finans yöneticisi pozisyonu için, adayın finansal analiz, bütçeleme ve raporlama gibi kritik teknik becerilere sahip olması gerekir.

Doğru Adayı Anlama: Örnek bir proje veya senaryo ile ilgili testler yapılabilir. Örneğin, “Geçmişte karşılaştığınız en karmaşık finansal analiz neydi ve nasıl çözdünüz?” sorusuyla adayın sorun çözme becerisi değerlendirilebilir.

3. Problem Çözme ve Analitik Düşünme Yeteneği

Örnek: Beyaz yakalı çalışanlar, iş süreçlerini iyileştirmek, verimliliği artırmak ve sorunları çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle, analitik düşünebilme yeteneği çok önemlidir. Özellikle mühendislik, proje yönetimi veya pazarlama gibi pozisyonlarda bu beceriler ön plana çıkar.

Doğru Adayı Anlama: Mülakat sırasında adaylara somut bir iş problemi sunarak nasıl çözüm önerdiklerini gözlemleyebilirsin.

Örneğin, “Satışların düştüğü bir durumda nasıl bir strateji geliştirdiniz?” gibi sorularla adayın analitik düşünme ve problem çözme becerisi değerlendirilir.

4. İletişim ve Ekip Çalışması Yetkinliği

Örnek: Bir insan kaynakları müdürü, mükemmel iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Çalışanlar arasında köprü kurabilmeli, sorunları hızla çözebilmeli ve çatışmaları yönetebilmelidir.

Doğru Adayı Anlama: “Geçmişte ekip içinde yaşadığınız bir anlaşmazlığı nasıl çözdünüz?” gibi sorular sorarak adayın iletişim ve takım çalışması yetkinlikleri değerlendirilir.

5. Motivasyon ve Şirkete Katkı Sağlama İsteği

Örnek: Şirketin uzun vadeli hedeflerine uyum sağlayabilecek ve bu hedeflere ulaşmak için motive olan adaylar aranmalıdır.

Doğru Adayı Anlama: Adayın kariyer hedeflerini ve şirkete ne gibi katkılarda bulunmak istediğini anlamak için “Bu pozisyonda hangi başarıları elde etmek istersiniz?” gibi sorular sorulabilir.

6. Uyum Sağlama ve Öğrenme Yeteneği

Örnek: Hızla değişen bir sektörde faaliyet gösteren bir şirkette, değişime hızlı uyum sağlayabilen ve yeni beceriler öğrenmeye istekli bir aday önemli bir avantaj sağlar.

Doğru Adayı Anlama: “Son işinizde öğrendiğiniz en yeni beceri nedir ve bunu işinize nasıl uyguladınız?” gibi sorular sorarak adayın öğrenme yeteneğini ve uyum kapasitesi ölçülür.

7. Referans Kontrolü

Örnek: Bir önceki iş yerinde adayın nasıl bir performans sergilediğini anlamak, onun verimliliği ve uyum kapasitesi hakkında bilgi verebilir. Referans kontrolü, adayın profesyonel ilişkilerini ve güvenilirliğini değerlendirmek için kritik bir aşamadır.

Doğru Adayı Anlama: Referans kontrolünde, “Bu aday ekip içinde nasıl bir rol oynadı?” veya “Sizce bu adayın en güçlü yönleri nelerdir?” gibi sorularla aday hakkında daha fazla bilgi edinilir.

Sonuç

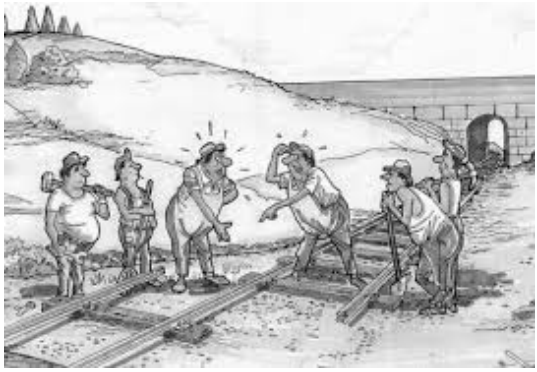
Kalbini kazanamadığınız kimselerle ekip olmanız mümkün değildir. Ekip kuramamışsanız, büyük işler başarabilme şansına sahip değilsiniz demektir.

Lider, tam bir yetenek avcısı olmalı ve doğru kişileri bulup doğru yere, iyi bir zamanlamayla yerleştirmeli. Doğada elması kömürden ayırt etmek de çok kolay değildir. Onu anlayan göz, üzerindeki tozlar silindiğinde elması bulur.

Lider olacaksanız o kadar kömür parçasının arasından elması görebilmeli, daha da önemlisi onu işleyerek zamanla pırlanta haline getirmelisiniz.

"Yanlış kişiyi işe almaktansa 50 kişiyle görüşüp hiç kimseyi işe almamayı tercih ederim." J. Bezos

İyi yönetici, her şeyi en iyi bilen kişi değil, yaptığı işi iyi bilenleri bir araya getirip, onları uyum içinde çalıştırabilen kişidir.



EKİP ORGANİZASYONU

İnsan yönetmenin en önemli kısmı; güveneceğiniz, sizin dilinizi çok iyi anlayan, işini ve sizi seven, talimatlarınızı harfiyen uygulayan ve geri dönüşü olan kısaca talimatı ve hedefi verip arkanızı dönebileceğiniz bir ekip oluşturmanız gerekir.

TAV CEO'su S. Şener "Çekirdek kadroyu oluştururken adayların önce ekip çalışması yapabilecek karakterde olup olmadığına bakarım. Ayrıca çok iyi eğitimli olmaları gerekir.

Çekirdek ekibimdeki yöneticide, kesinlikle bir 'yetenek' olup olmadığını değerlendiririm. Bana göre çekirdek ekip bir kere kurulur, sadece gelişmelere ve yeniliklere göre takviye edilir. Bu takviyelerde, kurum dışından olduğu kadar şirket içinden de yönetici seçerim. Ancak her zaman öncelik şirket içindeki yöneticilerdedir"

Başarılı Ekip İçin Yöneticinin Rolü

"Benim bir sürü işim var, takıldıkları şeyi bana sorsunlar, ayrıntılarla beni boğmasınlar" duygusu içinde olan bir yönetici, iyi bir ekip çalışmasının önündeki en büyük engel olarak gösteriliyor.

Güçlü lider, ekip üyelerindeki farklılıkları bir antrenör ya da orkestra şefi gibi yüz yüze bilgi alışverişi ile yöneten ve yardımcı olan bir kişi rolünü üstlenmelidir.

Öğreten, çabalayan, destek veren, atölyeye inen, "**omuz veren**" kişidir. İşin birazını veya bir kısmını üstlenmesi ise kritik önem taşıyor. "Kusura bakma benim işim değil" yaklaşımı ekiple liderin arasını açıyor.

Ekip yöneticisi aynı zamanda çalışmaları, anlaşmazlıkları, karşıt görüşleri yöneten, dengeleyen bir konumda olmalı. Ekip üyeleri süreç içinde olgunlaşmaya başladıkça farklı görüşlere sahip olmayı olumsuzluk değil, bir zenginlik olarak algılıyor.

Yöneticinin bir diğer en önemli vazifesi çözüm üretmektir. Bununla ilgili S. Pichai, kendisini **Google CEO**'luğuna kadar taşıyan Teorisi'ni şöyle anlatıyor:

"Problem, babamın, patronumun ya da karımın davranışları değil, bu davranışlardan duyduğum rahatsızlıkları kontrol altında tutamıyor olmamın beni rahatsız ettiğini anladım. Ben trafik sıkışıklığının oluşturduğu rahatsızlık hissiyle baş edemediğim için bu olay canımı sıkıyordu.

Anladım ki hayatta önüme çıkan olaylarda tepki vermeden önce durumu anlamaya çalışmalı, ardından tepki değil, anlamlı bir yanıt verebilmeliyim."

TAKIM LİDERLERİ

Şirketlerdeki doğru takım lideri veya departman müdürleriniz, sizin personeli daha iyi yönetmenizi sağlar. Aynı zamanda, alt personel sendelediğinde veya düşerken onu tutan ve arkasında olan bir güçtür. Zaten bu unvanı da, deneyimleri sonucu almıştır. Takım liderlerini koyun güden çoban misali bir yerlere koymak yanlıştır.

Takım lideri yapılan kişi kendine şöyle der; **"**Sorumluluk senindir, artık sırtını dayayıp bir başkasına sığınmak sorunların karşısında başkasını suçlamak. Hayır artık yapamazsın. Geç kalamazsın, örneksindir, sinirlenip patlayamazsın kimseye çünkü sen sinirlenmeyecek kadar profesyonelsindir.**"**

Ya da böyle demesi gerekir!

Geri bildirim bir hediyedir

Ekibin çalışmasını ve başarısını takdir etmeyi unutmayın. Mali teşvikler sunamasanız bile, 'teşekkür ederim' demek çoğu zaman personelinize onlara değer verildiğini göstermede uzun bir yol kat eder.

Dört tür çalışan insan vardır;

1- Söylenenden azını yapanlar (Uzaklaş)

2- Sadece söyleneni yapıp fazlasını yapmayanlar (Bugünlerde bunu bile zor buluyoruz)

3- Söylenmeden yapanlar (İdeal, takım lideri tipi)

4- Başkalarına bir şeyler yapması için ilham olanlar (Bulursan ortak bile yapabilirsin)

Akıllı bir insan, aklını kullanır. Daha akıllı insan, başkalarının da aklını kullanır. (Bernard Shaw)

PERSONEL VERİMLİLİĞİ

Sanayi dönemi, fabrikalarda işçilerin her an sıkı bir kontrol altında çalışmaları gereken bir dönemdi. Değer üretmenin yolu verimlilikten geçiyordu; verimlilik ise o işi daha önce yapmış olan insanların işi, yeni gelenlere öğretmeleri ve onları kontrol etmeleriyle sağlanıyordu. İşçiler, ustalar, usta başları, müdürler… birbirlerine kontrol düzeniyle bağlıydılar. Sanayi dönemindeki üretim biçiminde kontrol, olmazsa olmazdı.

Bu dönemde kimsenin kimseye zorla bir iş yaptırması ve o işten verim alması mümkün değil. Personel verimliliğini ancak motivasyon ile sağlayabiliriz.

Saat 5'i gösterdiğinde birbirini iterek kapıdan çıkan çalışanların olduğu bir kurumda iş bir angaryadır ve çalışma günü en az çabayla geçirilmeye çalışılıyordur.

Motivasyon sonrası süreçlerde ise performans takibi yapılarak olası verimsizliğin personelden mi yoksa yönetimden mi kaynaklandığı araştırılmalıdır.

VAKA ANALİZİ: Arçelik ve Personel Verimliliğini Artırma Stratejisi

1. DURUM ANALİZİ: Arçelik'in Personel Yapısı

2000'lerin başında, Arçelik üretim süreçlerinde ve yönetim yapısında verimlilik problemleri ile karşı karşıyaydı.

Sorunlar:

Düşük Verimlilik: Arçelik'in büyük üretim tesislerinde verimlilik sorunları yaşanıyordu. Üretim hatlarında iş süreçleri optimize edilmemişti ve çalışanların motivasyonu düşük seviyedeydi.

Yüksek Maliyetler: Personelin düşük verimliliği, üretim maliyetlerinin artmasına neden oluyordu. İş gücü etkin kullanılmıyor ve zaman yönetimi sorunları yaşanıyordu.

Çalışan Memnuniyetsizliği: Çalışanlar arasında yüksek iş yükü ve monotonluk nedeniyle motivasyon eksikliği vardı. Bu durum, işten ayrılma oranlarının artmasına yol açıyordu.

2. STRATEJİK PLANLAMA VE MÜDAHALE

Arçelik, bu durumu tersine çevirmek ve çalışan verimliliğini artırmak için kapsamlı bir stratejik planlama süreci başlattı.

Otomasyon ve Teknoloji Kullanımı

Üretim hatlarına otomasyon sistemleri entegre etti. Özellikle tekrarlayan görevlerde makineler kullanılarak, personel daha stratejik ve değer katan görevlerde görevlendirildi.

Dijitalleşme: Üretim süreçlerini izlemek ve analiz etmek için dijital veri takip sistemleri kuruldu.

İş Gücü Eğitim ve Gelişim Programları

Düzenli eğitim programları başlattı. Eğitimler, hem üretim süreçlerini daha verimli hale getirdi hem de çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağladı.

Liderlik Eğitimleri: Yöneticiler, ekiplerini nasıl daha verimli yönlendirebileceklerine dair eğitim aldılar.

Çalışan Motivasyonu ve Bağlılığını Artırma

İş Koşullarının İyileştirilmesi: Arçelik, iş yükünü azaltmak için vardiya düzenlemelerinde değişiklikler yaptı. Dinlenme süreleri ve molaları artırıldı.

Performansa Dayalı Ödüllendirme: Üretim hedeflerini aşan çalışanlar ödüller ve primlerle teşvik edildi.

Sosyal Sorumluluk ve Çalışan İlişkileri: Sosyal sorumluluk projelerine ve çalışanları ile iş birliği içinde topluma katkı sağlayacak projelere yer verdi.

Yalın Üretim ve Verimlilik Projeleri

Arçelik, üretim süreçlerinde yalın üretim modelini benimsedi. Bu model sayesinde üretim süreçleri sadeleştirildi ve gereksiz işlemler ortadan kaldırıldı. “Kaizen” felsefesini uygulamaya aldı.

3. BAŞARI ÖLÇÜMLERİ VE TAKİBİ

Üretkenlik Artışı: Üretim kapasitesinde %20’ye varan bir artış elde etti. Bu, aynı zamanda ürün başına düşen iş gücü maliyetini de önemli ölçüde azalttı.

İş Gücü Verimliliği: Çalışan başına düşen üretim oranında gözle görülür bir artış yaşandı.

Personel Memnuniyeti: İşten ayrılma oranları düştü ve çalışan bağlılığı yükseldi.

İyileşen Zaman Yönetimi: Üretim süreçlerinde Kaizen ve yalın üretim sayesinde, zaman yönetimi daha etkin hale getirildi. Üretim sürecindeki bekleme süreleri ve israflar minimize edildi.

4. KRİZ YÖNETİMİ VE VERİMLİLİK SÜREKLİLİĞİ

Pandemi dönemi, Arçelik'in verimlilik stratejilerini test eden bir dönem oldu. Pandemi sırasında artan talebe yetişmek için Arçelik, esnek çalışma modelleri ve uzaktan yönetim sistemleri uygulamaya koydu.

Otomasyon ve dijitalleşme yatırımları sayesinde, pandemi döneminde personel verimliliğini sürdürdü.

Sonuç

Teknolojiye ve çalışanların gelişimine yapılan yatırımlar, Arçelik'in hem iç pazarda hem de uluslararası pazarda daha rekabetçi olmasını sağladı. Yalın üretim, dijitalleşme, çalışanların gelişimi ve motivasyonu, personel verimliliğini artırmada etkili stratejilerdir.

Çalışanlar motive olduğunda **Mutlu Çalışan = Mutlu Müşteri** formülü ile müşteri memnuniyetini artırarak şirketin karına da pozitif katkı sağlayacaklardır.

“Nakit akışındaki sıkışıklıkları gidermenin aslında tek bir yolu var; o da bunları önceden önleyebilmenizi sağlayacak şekilde PLANLAMA yapmak." Elaine Pofeldt

BÜTÇE

Önemli kurumsallaşma adımlarından biri de finans yönetiminde “bütçe” uygulamasının devreye alınmasıdır. Ancak Türk iş dünyasını incelediğimizde pek şirketimizin bir bütçesi olmaksızın ticari hayatını devam ettirmeye çalıştığını görmekteyiz.

Bütçe yapmamanın birçok nedeni olabilir, özellikle Türkiye'deki şirketler için. İşte bazı yaygın sebepler:

Kısa Vadeli Düşünme: Birçok şirket, kısa vadeli kazançlara odaklanarak uzun vadeli planlamayı göz ardı edebilir.

Kaynak Yetersizliği: Küçük veya orta ölçekli işletmeler, bütçe hazırlamak için gerekli kaynak ve uzmanlığa sahip olmayabilir.

Hızla Değişen Pazar Koşulları: Pazar koşulları hızla değiştiği için, bazı şirketler bütçe yapmanın esnekliklerini kısıtlayacağını düşünebilir.

Yetersiz Eğitim: Bütçeleme süreci hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan yöneticiler, bu süreci uygulamaktan çekinebilir.

Kültürel Etkiler: Bazı şirket kültürleri, analitik düşünce ve planlama yerine sezgisel karar vermeyi teşvik edebilir.

"Bütçesi olmayan şirketler pusulasız ve göstergesiz gemi gibidir". Tek kişilik bir şirket olsanız bile, bir işletme bütçesine sahip olmak başarınız için kritik öneme sahiptir. Bütçe olmadan, neyi karşılayıp karşılayamayacağınız konusunda net bir fikriniz olmaz; bu da dikkatsiz harcamalara ve mali felakete yol açabilir.

İyi tasarlanmış bir bütçe, bilinçli kararlar vermenize, ilerlemenizi takip etmenize ve gelecek için gerçekçi hedefler belirlemenize yardımcı olabilir.

Bütçenin en iyi tarafı da Şirketin kaynaklarının verimli kullanılmasının sağlanması ve şirketin finansının otokontrolüdür. Böylece şirkete uzaktan bile hakimiyet kurarak bilinçli kararlar almanızı sağlar. Ayrıca;

Planlama: İşletmeler, sınırlı kaynakları nedeniyle bütçe yaparak harcamalarını kontrol altında tutabilir.

Finansal Sağlık: Bütçe, nakit akışını yönetmelerine ve gereksiz harcamalardan kaçınmalarına yardımcı olur.

Hedef Belirleme: Bütçe, büyüme hedefleri ve stratejileri belirlemelerine olanak tanır.

BÜTÇE NASIL YAPILIR?

Bütçeler yıllık olarak hazırlanıp, aylık ve üç aylık periyotlarda sapmalar tespit edilir ve gelecek sürelerde yenilenir. Aynı zamanda bu sapmaların nedenleri bulunarak yorumlanır.

ÖRNEK BÜTÇE UYGULAMASI;

1. Şirket Hedeflerini Belirleme

Bütçe hazırlamaya başlamadan önce şirketin yıllık hedeflerini net bir şekilde belirlemek gerekir. Örneğin:

Gelir Hedefi: Yıllık satış hedefi %10 artırılacak.

Maliyet Düşürme Hedefi: Üretim maliyetleri %5 azaltılacak.

Büyüme Hedefi: Şirket, iki yeni pazara girecek veya yeni bir ürün lansmanı yapacak.

2. Gelir Tahminlerini Yapma

Geçmiş Performans Analizi: Geçen yılki satışlar 5 milyon TL ise, bu yılki satışlar için %10 büyüme hedefi koyarak 5,5 milyon TL'lik bir gelir tahmini yapılabilir.

Bu aşamada, pazar analizi yaparak sektör büyüme oranları, rekabet ve ekonomik koşulları da göz önünde bulundurulmalı.

3. Sabit Giderlerin Hesaplanması

Sabit giderler, üretim miktarına bağlı olarak değişmez.

Toplam Sabit Giderler: 2,05 milyon TL

Sabit giderler tahmin edilirken, artış potansiyeli (örneğin kira artışı veya maaş zamları) göz önünde bulundurulmalıdır.

4. Değişken (işletme) Giderlerin Hesaplanması

Değişken giderler, üretim hacmi ve satışlarla birlikte artan veya azalan harcamalardır.

Hammadde ve Üretim Maliyetleri, Nakliye ve Dağıtım Giderleri, Pazarlama ve Reklam Harcamaları (Büyüme hedeflerine göre, satış gelirlerinin %5'i reklam ve pazarlama bütçesi olarak ayrılabilir) Toplam Değişken Giderler: 4,275 milyon TL

5. Yatırım Harcamalarını Planlama

Eğer şirketin büyüme hedefi varsa, yeni ekipman alımı, teknolojik yatırımlar veya yeni pazarlar için yatırım yapılması gerekebilir.

Toplam Yatırım Giderleri: 1 milyon TL

Yatırım harcamaları uzun vadeli getiri sağlayacak giderlerdir, dolayısıyla bu harcamaların geri dönüş oranları hesaplanmalı ve uzun vadeli stratejilere uygun olarak planlanmalıdır.

6. Finansman Giderlerini Belirleme

Şirketin finansman ihtiyacı varsa (örneğin kredi kullanımı), borçlanma maliyetlerini göz önünde bulundurmak önemlidir. Kredi faizleri ve geri ödeme planları bütçeye dahil edilmelidir.

Toplam Finansman Giderleri: 700.000 TL

7. Tahmini Kâr ve Zarar Hesaplama

Gelirler: 5,5 milyon TL

- Sabit Giderler: 2,05 milyon TL
- Değişken Giderler: 4,275 milyon TL
- Yatırım Giderleri: 1 milyon TL
- Finansman Giderleri: 700.000 TL

Toplam Giderler: 8,025 milyon TL

Tahmini Kâr veya Zarar: 5,5 milyon TL - 8,025 milyon TL = 2,525 milyon TL zarar

Eğer bu bütçe senaryosunda zarar öngörülüyorsa, maliyet azaltma stratejileri veya gelir artırıcı faaliyetler planlanmalıdır. Alternatif olarak, büyüme stratejileri yavaşlatılarak kısa vadede finansal denge sağlanabilir.

8. Nakit Akış Planlaması

Bütçede kârlılık kadar önemli olan bir diğer konu, nakit akışıdır. Şirket, yılın her ayında nakit akışının nasıl olacağını planlamalı ve olası nakit sıkışıklıklarına karşı önlem almalıdır.

Örneğin, eğer büyük bir müşteri grubunun ödeme süresi 60 gün ise, bu sürede nakit akışını karşılayacak yeterli rezervler olması önemlidir.

9. Bütçeyi İzleme ve Revize Etme

Yıl boyunca bütçe sürekli izlenmeli ve gerektiğinde yenilenmelidir. Özellikle satışlar hedeflenen seviyelere ulaşmadığında veya beklenmedik giderler ortaya çıktığında bütçenin güncellenmesi gerekebilir.

Yapılan hatalar

-Acil Durumlar İçin Tasarruf Etmemek
-Gerçekçi hedefler belirlememek
-Giderleri az veya fazla tahmin etmek
-Bütçelerin sık sık yenilenmemesi

Sonuç

Bütçe hazırlamak, bir şirketin mali kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesi ve büyüme hedeflerine ulaşması için kritik bir süreçtir. Gelir ve giderlerin doğru tahmin edilmesi, yatırım planlarının dikkatle yapılması ve nakit akışının yönetilmesi, sağlıklı bir bütçe oluşturmanın temel taşlarıdır.

Hırs ile mutluluk, birbirlerini hiç görmezler.

"Bir şirket büyümesini, yeterli sayıda doğru insanı çekebilme yeteneğine göre sınırlamalıdır." Jim Collins

HIZLI BÜYÜME Mİ DOĞRU BÜYÜME Mİ?

Ah, hızlı büyümek! Şirket için tam anlamıyla bir '**kervan yolda düzülür**' durumu. Büyümek istiyorsunuz, hem de en kısa sürede! Bir bakıyorsunuz; şube sayısı artıyor, müşteri kitlesi genişliyor, harika! Ama büyümenin heyecanına kapılıp bu hızın yan etkilerini görmezden gelmek, bir spor arabayla 200'le giderken 'Lastikler nasılsa yerinde, **bir şey olmaz**' demek gibi.

Şirketin altyapısı, çalışanları, nakit akışı ve yönetim ekibi; hepsi bu hız için hazırlıklı mı? Bir de şu var: Dengesiz büyüme, şirketi '**ayakta zor duran dev'** haline getirebilir. Büyüyüp gelişmek isterken, fazla hıza kapılıp ufak tefek detayları göz ardı edince ortaya çıkan problemler başa bela olabilir. Neyse, hadi hızla büyüyelim, ama bu sırada **direksiyonu da sıkı tutalım**, değil mi

Büyüme derken bir görünüşte büyüme hızı var bir de reel yani gerçek büyüme hızı var.

Şirketlerin büyüme hızına baktığımızda sadece ciroya bakılmaz zira enflasyonu olan bir ülkede eğer sadece yurt içine satış yapıyorsa bir önceki yılın satış fiyatı ile karşılaştırılması gerekir.

Eğer ihracatçı bir firma ise en çok satış yapmış olduğu döviz tutarları ile karşılaştırılarak büyüme hızı belirlenir. Daha sonra da bu büyüme hızı, Türkiye' deki kendi sektöründe yayınlanan raporlarda belirtilen büyüme hızı ile ve Türkiye' nin büyüme hızı ile beraber karşılaştırılır.

Araştırma, şirketlerin sadece %7´sinin sürekli büyüme hedefini yakalayabildiğini gösteriyor. Her alana yayılarak büyüme devri kapandı. Sağlıklı bir büyüme yakalamak isteyen şirketlerin asıl işlerine odaklanmaları gerekiyor. Zira büyümeyi tam olarak sindirmeden ilerleyen şirketlerde kontrol kaybı riski başlıyor.

Büyüme politikası sadece şirket satışlarını ya da ekonominin üretimini artırmasına odaklanamaz, aynı zamanda bu artışın nasıl finanse edileceğinin de belirlenmesi gerekir.

Büyüme için ek finansmana ihtiyaç vardır. Zira hızlı büyümelerde hem stok tutarı hem de alacak tutarı fazlalaşır. Eğer karlılığı ve öz sermayesi yetersiz kaldığında çok tehlikeli bir durum oluşur. Hele ki kredi ile büyümeye bu devirde girmek intihar gibi olur.

BÜYÜME KRİTERLERİ

1. Pazar Analizi ve Sektör Dinamikleri

Pazar Payı: Şirketin mevcut pazardaki payını artırma veya yeni pazarlara girme potansiyeli büyüme oranını etkiler.

Sektör Büyüme Oranı: Şirketin faaliyet gösterdiği sektördeki genel büyüme oranları göz önünde bulundurulmalıdır.

Örneğin, Türkiye'de teknoloji sektörü yılda ortalama %7 büyüyorsa, bir teknoloji şirketinin büyüme hedefi de sektöre paralel olarak belirlenmelidir.

2. Finansal Kapasite ve Kaynaklar

Gelir ve Kârlılık: Şirketin mevcut gelir düzeyi ve kârlılık oranları büyüme potansiyelini belirler.

Şirketin ne kadar sermaye yatırımı yapabileceğini göz önünde bulundurmak gerekir.

Nakit Akışı ve Borçlanma: Yeterli nakit akışına sahip olup olmadığı ve gerekli yatırımları finanse edebilme kapasitesi kritik bir faktördür.

3. İnovasyon ve Ürün Geliştirme

Yeni Ürün Geliştirme: Yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulma potansiyeli, büyüme hedeflerini artıran faktörlerden biridir. Şirketin inovasyon kapasitesi ve Ar-Ge yatırımları da büyümeyi hızlandırabilir.

Mevcut Ürünlerin Yeniden Konumlandırılması: Mevcut ürünlerin yeni pazarlara veya müşteri segmentlerine sunulması da büyüme oranlarını belirler.

4. Operasyonel Kapasite ve Verimlilik

Üretim Kapasitesi: Şirketin mevcut üretim kapasitesi, büyüme hedeflerini destekleyip destekleyemeyeceği açısından önemlidir.

İş Gücü ve Yetenek Yönetimi: Personel kapasitesi ve yetkinlikler de büyüme hedeflerini destekleyen unsurlardır.

5. Rakip Analizi

Rekabetin Durumu: Rakiplerin büyüme stratejileri ve pazardaki konumları, şirketin büyüme hedeflerini şekillendirir.

6. Makroekonomik ve Politik Faktörler

Ekonomik Durum: Türkiye'deki ekonomik büyüme oranları, enflasyon, döviz kurları ve faiz oranları gibi makroekonomik göstergeler, büyüme hedeflerini etkileyen kritik faktörlerdir.

Siyasi İstikrar ve Yasalar: Türkiye'deki mevzuat ve politik gelişmeler de büyüme oranlarını doğrudan etkileyebilir.

BİM (Birleşik Mağazalar A.Ş.) BÜYÜME ÖRNEĞİ

BİM'in (Birleşik Mağazalar A.Ş.) hızlı büyümesi, benzersiz iş modeli ve maliyet odaklı stratejisine dayanıyor. BİM, 'hard discount' (sert indirim) modelini Türkiye'ye getiren öncü bir marka olarak, düşük maliyetle geniş bir müşteri kitlesine ulaşmayı başardı.

BİM'in bu stratejik yaklaşımı, maliyet avantajlarını doğrudan tüketiciye yansıtmasına ve hızlı bir şekilde pazarda güçlü bir konum edinmesine olanak sağladı. Bunu ayrıntılı olarak incelersek;

1. Pazar ve Sektör Analizi:

Sektör Büyüme Oranı: Türkiye'nin hızla büyüyen nüfusu ve perakende sektöründeki yüksek talep göz önüne alınarak, yeni mağazalar açma stratejisi izlendi.

Pazar Payı Artırma: BİM, pazar payını artırmak için düşük maliyetli ürünler sunarak fiyat avantajı sağladı.

2. Finansal Kapasite ve Kaynaklar:

Nakit Akışı ve Kârlılık: BİM, düşük maliyetlerle yüksek satış hacmi elde ederek kârlılığını artırdı. Bu model, şirketin büyüme için yeterli nakit akışını sağladı ve yeni mağaza açma yatırımlarını finanse etti.

3.İnovasyon ve Ürün Geliştirme:

Özel Markalı Ürünler: BİM, müşterilere düşük maliyetli ürünler sunabilmek için kendi özel markalı ürünlerini geliştirerek pazara sundu. Bu, kâr marjını artırırken müşteri sadakatini sağladı ve büyüme hedeflerine katkı sağladı.

Ürün Yelpazesi: Farklı ürün kategorilerinde de büyüme fırsatlarını değerlendirdi.

4. Operasyonel Kapasite ve Verimlilik:

Mağaza Ağını Genişletme: Türkiye genelinde her bölgeye ulaşma hedefi, şirketin müşteri tabanını genişletmesine ve büyüme oranlarını artırmasına yardımcı oldu.

Verimlilik ve Maliyet Kontrolü: BİM, düşük maliyetli operasyon stratejisiyle büyümeyi destekledi. Depo ve dağıtım ağındaki verimlilik, maliyetleri düşük tutarak daha fazla mağaza açma fırsatı sağladı

5. Rakip Analizi:

Rekabet Üstünlüğü: Rakiplerinden daha düşük fiyat politikası ve özel markalı ürünlerle fark yarattı.

6. Makroekonomik Faktörler:

Ekonomik Koşullar: BİM ekonomik kriz dönemlerinde bile uygun fiyat politikalarıyla büyüme stratejisini sürdürebildi.

BİM Büyüme Oranlarının Tespiti

BİM gibi bir şirketin büyüme oranlarını belirlemek için yukarıdaki kriterler dikkate alındığında:

Yıllık mağaza sayısındaki artış: BİM, her yıl Türkiye ve yurtdışında yeni mağazalar açarak mağaza sayısını artırdı. Örneğin, yılda %10'luk bir mağaza artışı hedeflendi.

Gelir artışı: BİM, düşük maliyetli ürünlerle geniş bir kitleye ulaşarak yılda %15 civarında gelir artışı hedefi koydu.

Pazar payı artışı: BİM, özellikle Anadolu'da yeni mağazalar açarak yerel pazarda büyümeyi hedefledi ve pazar payını genişletti.

İNOVASYON = PARA KAZANDIRACAK YENİ FİKİR

İnovasyon, size para kazandıracak olan her türlü yeni fikre verdiğimiz isim. Bu yeni fikrin illaki teknolojiyle ilgili olması gerek değil.

Mesela bakın **BİM marketçilik** konsepti harika bir inovasyon. Ama teknolojiyle hiçbir alakası yok. Farklı fikir ne? İskontolu ürünleri, toptan marketçilik mantığıyla bakkal dükkânı iş modeliyle kitlelere satmak. Süper fikir ve süper başarı

Adamın biri günün birinde İstanbul'da **Simit Sarayı** isimli bir konsept geliştirip uygulamaya geçiriyor. İşte size bir yenilik, yani inovasyon. Bu yeni fikir para kazandırıyor mu? Başarıyı hepiniz görüyorsunuz.

Adamın biri civar lokantalara yemek siparişi vermek isteyen tüketicinin seçimini bollaştırır ve hayatını kolaylaştırırsam bu işten para kazanırım diyor ve **www.yemeksepeti.com** diye bir site kuruyor. Alın size para kazandıran bir yeni fikir, yani inovasyon.

Adamın biri herkesin artık kullanmak istemediği, ama başkalarının ucuz fiyata almak isteyeceği eşyaları olabilir diye düşünüp buradan iyi para kazanabilirim diye yola çıkıyor ve **www.sahibinden.com** diye başarılı bir site kuruyor. Alın size bir inovasyon.

Adam kasap. Ama kasaplıktan usanma noktasına gelmiş, çünkü kazançlar düşük. İstanbul Armutlu' da küçük bir kasap

dükkânı açıyor ve dükkânda, adına '**kuru dinlendirilmiş biftek'** denilen biftek türü satmaya başlıyor.

Bakıyor ki müşteri bu biftek türünü çok seviyor, kasap dükkânının ortasına bir masa, kapının kenarına da ufak bir ızgara koyup isteyene oracıkta bifteği ızgara yapıp da satmaya başlıyor. İş seviliyor. Armutlu gibi bir gecekondu mahallesinde sosyete milleti lüks arabalarıyla gelip kuru dinlendirilmiş biftek yemeğe başlıyor.

KURTULUŞ "FARKLILAŞMADA!"

Farklılaşmak, farklılaşmak, farklılaşmak ... Eğer iş hayatının içinde biriyseniz sürekli düşünmeniz gereken en önemli iş unsuru bu: Farklılaşmak. Hani meşhur atasözü vardı bilirsiniz, "**sen pekmezi herkesten farklı yap, sinek Bağdat'tan gelir**."

"Büyüme acı vericidir. Değişim acı vericidir. Ama hiçbir şey ait olmadığınız yerde sıkışıp kalmak kadar acı verici değildir." NR Narayana

Ölçemediğiniz hiçbir şeyi kontrol edemez,
Kontrol edemediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz.
Peter Drucker

ŞİMDİ ŞİRKETİMİ DENETLEME ZAMANI

Şirket yönetmek, kocaman bir dükkân işletmek gibidir; her şey yerinde mi, düzenli mi, işler yolunda mı diye arada sırada bir göz atmak şart!

Yöneticiyseniz, şirketi kendi başına bırakmak, tıpkı çaydanlığı ocağa koyup '**su kaynayınca beni çağırır**' demeye benzer. Denetim yapmazsanız, işler 'nasılsa yolunda gidiyor' havasında kalabilir ama arka planda neler olup bittiğini kaçırabilirsiniz.

Hele ki kendi şirketinizse, o dümeni elden bırakmamak, haftalık denetim turlarına çıkmak, ara ara 'bakın buradayım' demek şart.

Yani, yönetici olarak sizin de elinizde bir **BÜYÜTEÇ** olacak, ne de olsa gözden kaçan küçük detaylar büyük baş ağrılarına yol açabilir!"

Denetimsiz kalan işler bir süre sonra herkesin kendi yöntemini geliştirmesine yol açar. Çaycıdan muhasebeciye kadar herkesin ayrı bir kuralı olur, şirket tam anlamıyla 'herkesin kendi bildiğini okuduğu' bir **karnavala** döner.

Bu yüzden arada sırada o kapıdan girip '**Bakalım neler oluyor?**' demek, işler yolunda gidiyor mu görmek, ekibe rehberlik etmek şart! Yani, şirketinizin **Sherlock Holmes**'u olmak zorundasınız. Üstelik, bir yönetici olarak işlerin tam ortasında olduğunuzu göstermek çalışanları da motive eder.

Herkes bilir ki patron işin içinde, her detayın farkında. Böylece hem düzen sağlanır hem de işlerin ucunu kaçırmamak için sağlam bir kontrol mekanizması kurulmuş olur. Şirketin direksiyonunda olmanın keyfini çıkarırken, rotadan sapmamak için arada bir gözleri dört açmakta fayda var!"

YÖNETİM=DENETİM dir. Bir başka ifadeyle; **denetleyebildiğin kadar yönetebilirsin**.

Peki işletme sahibi ve/veya yönetim açısından, denetimi vazgeçilmez kılan durum nedir?

"Yönetim kurulu" veya "temsil- ilzam sorumluluğu olan yönetici", işletme içinde; **yaptığı veya yapmadığı her şeyden sorumludur**. Bu sorumluluğunu alt kademe yöneticilerine verdiği yetkilerle sorumluluktan kurtulamaz.

Tercümesi şu; sen işletme içinde sorumlu kişi olarak, aldığın kararlar yanında, almadığın ve/veya almayı düşünemediğin, hatta atladığın mali, idari, muhasebe, iş güvenliği, fiziki güvenlik, üretim, pazarlama vb. herhangi bir konudaki kararlardan, önlemlerden, önlem alsan bile aldığın önlemleri ilgili personele tebliğ edip kontrol ettirmekten de sorumlusun.

Bir şirketi sadece patron veya yetki verilmiş yöneticiler batırabilir.

Çünkü onların yaptığı hatayı kimse telafi edemez. Halbuki onlar şirketteki herhangi bir kişinin yaptığı hatayı giderebilir.

İşte bunun için yöneticinin kendi şirketini denetlemesi, analiz etmesi çok önemlidir.

Meşhur bir söz vardır; “**Ormanın üstünden bakmak gerekir, eğer ormanın içinde yürürsek kayboluruz**”

Firmayı analiz ederken sürekli büyük fotoğrafa bakmak gerekir. Yani kuş bakışı. Böylece ileriyi aşağıdakilerden çok önce görüp buna göre yorumlayabiliriz.

Bu kuş bakışının özellikleri;

- Hiçbir etki altında kalmadan duygusallıktan uzak analiz yapmak
- Firmanın önceki durumu, şimdiki durumu ve bu şekildeki gidişatta gelecekte olabilecek durumu tespit edebilmek
- Firmanın rakip firmalarına göre yeri
- Gelecek durumu analiz edebilmek için şirketi etkileyebilecek Türkiye ve dünya ekonomi kriterlerini yapabilmek.
- Karlılık hesaplarında kapasite ve sermaye karlılık oranlarını birlikte değerlendirmek
- Yatırım kararlarının objektif değerlendirilmesi

Türkiye’ de genelde şirketini kurumsallaştıramayan firma sahipleri, firmanın üretim, mali, satın alma veya pazarlama bacağından birini veya birkaçının sorumluluğunu almakta. Tabi dönem sonunda kendisini sorgulayamayacağından kötü gidişattan sürekli alt kadroyu sorumlu tutacaktır.

Bunun için gerçekten tarafsız olarak raporların irdelenmesi gerekmektedir.

Dolayısı ile iddia ediyoruz ki; **ÖLÇTÜĞÜNÜZ ŞEY DÜZELMEYE BAŞLAR**.

YÖNETİCİ OLARAK NASIL DENETLERİM?

1. Temel Performans Göstergeleri (KPI) Belirleme

Şirketin tüm bölümleri için performansı değerlendirmek, denetim sürecini kolaylaştırır. Bu göstergeler, hangi alanlarda başarılı olduğunuzu ve hangi alanlarda iyileştirme gerektiğini açıkça gösterir.

Satış Ekibi için: Aylık satış hacmi, müşteri kazanma oranı, müşteri memnuniyeti puanları.

Üretim Bölümü için: Üretim hatası oranı, verimlilik oranı, teslimat zamanları.

Finans için: Nakit akış durumu, gelir-kâr marjları, borç-özsermaye oranı.

2. Düzenli Raporlama ve Rutin Toplantılar

Şirketin farklı bölümlerindeki yöneticilerle düzenli olarak raporlama sistemleri oluşturmak ve bu raporları analiz etmek, denetleme sürecini hızlandırır.

Haftalık Yönetici Toplantıları: Her departman yöneticisi haftalık toplantılarda kendi alanıyla ilgili güncel durumu

raporlamalı. Bu raporlar, üretim, satış, finans ve insan kaynakları gibi temel alanları kapsamalı.

Aylık Finansal Gözden Geçirme: Şirketin nakit akışı, gelir gider dengesi, kârlılık oranları gibi konuları aylık bazda detaylı analiz et. Finansal denetimler, şirketin sağlıklı büyüyüp büyümediğini anlaman açısından kritiktir.

Denetim: Toplantılarda belirli aksiyonlar belirleyip her yöneticiden sonuçları rapor etmesini iste.

3. Saha ve Operasyon Denetimleri

Bir yönetici olarak sadece ofis raporlarına bağlı kalmak yerine, operasyonel süreçleri yerinde görmek önemlidir. Üretim tesislerini, satış ofislerini veya diğer operasyon noktalarını bizzat ziyaret ederek sahadaki durumu gözlemleyebilirsin.

Denetim: Çalışanlarla birebir görüşmeler: Çalışanların motivasyonunu ve iş süreçleri hakkındaki geri bildirimlerini dinleyerek aksaklıkları tespit et.

4. Finansal Kontrol ve Nakit Akışı Yönetimi

Finansal göstergeleri ve nakit akışını düzenli kontrol ederek, harcamaları, gelirleri ve borçları takip etmelisin.

Bütçe Takibi: Her departmanın harcama bütçesini inceleyerek, bütçe sapmalarını belirle ve gerektiğinde müdahale et.

Nakit Akışı İzleme: Şirketin likidite durumu, ödeme vadeleri, borçlanma düzeyi ve alacak-borç dengesini kontrol etmek önemlidir. Finansal raporlarla nakit akışındaki riskleri zamanında tespit et.

Denetim: Harcamaların planlanan bütçeye uygun ilerleyip ilerlemediğini sık sık denetle.

5. Personel Performansını Değerlendirme

Performans Gözden Geçirme: Çeyrek bazlı performans değerlendirme toplantıları düzenleyerek, çalışanların hedeflerine ne ölçüde ulaştığını analiz et.

Ödüllendirme ve Geri Bildirim: Yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirmek ve düşük performans sergileyenlere geri bildirim vermek, motivasyonu ve verimliliği artıracaktır.

Denetim: Her çalışan için performans hedefleri belirle ve bu hedeflere ulaşılmadığında nedenleri araştırarak çözüm yolları geliştir.

6. Müşteri Geri Bildirimleri ve Memnuniyet Anketleri

Müşteri Memnuniyeti Anketleri: Periyodik olarak düzenleyerek müşteri memnuniyetini ölç.

Şikayet Yönetimi: Müşteri şikayetlerini dikkatle incele ve şikayetlerin çözülme sürelerini takip et. Müşteri hizmetleri ekibinin etkin çalıştığından emin ol.

Denetim: Müşteri geri bildirimlerini periyodik olarak gözden geçir ve olumsuz geri bildirimleri hızla çözme konusunda talimat ver.

7. Teknoloji ve Dijital Araçları Kullanın

ERP (Kurumsal Kaynak Planlama): Şirketin tüm kaynaklarını (muhasebe, insan kaynakları, tedarik zinciri vb.) bir arada yönetmek için ERP yazılımlarını kullan.

CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi): Müşteri ilişkileri ve satış süreçlerini izlemek için CRM sistemleri kullanarak, satış performansını ve müşteri memnuniyetini analiz edebilirsin.

Denetim: ERP ve CRM sistemlerinden elde ettiğin verileri düzenli raporlar halinde incele ve ilgili yöneticilerle paylaşarak sürekli iyileştirme sağla.

8. Risk Yönetimi ve Kriz Senaryoları

Risk Değerlendirme: Finansal riskler, tedarik zinciri aksaklıkları veya personel yönetimi risklerini düzenli olarak gözden geçir.

Kriz Yönetim Planları: Olası bir kriz anında ne tür aksiyonlar alınacağını önceden belirleyerek, hızlı müdahale için planlar hazırla.

Denetim: Her yıl şirketin en büyük risklerini ve bu risklerle nasıl başa çıkılacağını değerlendiren bir toplantı düzenle ve bu risklerin yönetimi için sorumlulukları netleştir.

SONUÇ

Bu adımlar sayesinde denetim sürecini kolaylaştırabilir ve şirketin operasyonel ve finansal performansını optimize edebilirsin.

Doğru analiz için de işletmedeki mali verilerin ve yönetimin doğru olması gerekir.

Şirket genel denetiminde aslında bir nevi şirketin de fotoğrafı çekilmiş oluyor.

“Güvenmek iyi bir şeydir, ama KONTROL etmek en iyisidir”

İÇ DENETİM NİÇİN GEREKLİDİR?

Şirket yönetimi deyince akla hemen iç ve dış denetim gelir, çünkü her başarılı iş yerinde biraz da ‘**göz kulak olmak**’ şarttır!

İç denetim, tam anlamıyla şirketteki görünmez süpürge gibidir; göz önünde olmayan ama tüm köşelere ulaşıp temizlik yapan bir sistem. Kimse fark etmez ama işler yolunda gidiyorsa genellikle o süpürge iş başındadır.

Dış denetim ise, şirketin arada bir kapısını çalan misafir gibidir; ‘Alo, bakmaya geldik!’ diyerek girer ve çıkmadan önce her şeyin nizami olup olmadığını kontrol eder.

Bu iç ve dış denetim işin neresinde olduğunuzu gösterir, çünkü kendi çayımızı hep tatlı buluruz! Böylece işler ‘**mış gibi**’ değil, gerçekten yolunda mı diye bir emin olunur, patron da rahat bir nefes alır. Kısacası, işler sorunsuz mu gidiyor demek için denetim şart; yoksa bir sabah uyanırsınız ve ‘**BU ÇARK NASIL DÖNÜYORDU**’ diye düşünürken bulabilirsiniz kendinizi!

İç denetimin rolü, bir şirketin risk yönetimi, yönetişim ve iç kontrol süreçlerinin etkili bir şekilde çalıştığına dair güvence sağlamaktır.

İç denetçiler, değerlendirdikleri operasyonlardan bağımsız olmalı ve bir şirketin en üst düzeyine rapor vermelidir.

Bu denetimler, şirket tarafından risklerin ne kadar iyi yönetildiğini ve doğru süreçlerin yerinde olup olmadığını ve prosedürlerin takip edilip edilmediğini belirler.

İç denetim sadece şirketin fotoğrafını çekmez aynı zamanda hile, yolsuzluk, suiistimal ve maddi hatalarında ortaya çıkmasına yarar.

Mesela 19.03.2020 tarihli gazetelerden bir haber;

İbrahim Tatlıses'e büyük şok! İKİ ÇALIŞANI TARAFINDAN DOLANDIRILDI

Özlem P. ve Fulya T., Tatlıses Grup Şirketleri'nde muhasebe görevlisi olarak çalışıyorlardı. Bağımsız bir denetim şirketi, "Şirket Denetleme Raporu" hazırladı. Rapora göre,

Özlem P.'nin üçüncü şahıslara ödeme yapılmış gibi şirketten para çıkışı yapıp, kestiği makbuzlarla hesabına yaklaşık 1.092.000 lira geçirdiği belirlenirken, eşini 13 ay boyunca şirkette çalışmış gibi gösterdiği ve SSK işlemleriyle birlikte şirketi 45 bin lira zarara uğrattığı belirlendi. Özlem P.'nin şirket üzerinden kendisine kiralık araç tahsis ettiği ve bu araca şirket hesabından 28 bin lira ödediği de ortaya çıktı.

Yine raporda diğer görevli Fulya T.'nin de başka şahıslara ödeme yapmış gibi gösterip kestiği makbuzlarla hesabına 20 bin dolar geçirdiği belirlenirken, eşini 9 ay boyunca şirkette çalışmış gibi gösterdiği ve 30 bin lira şirketi zarara uğrattığı tespit edildi.

Başka bir örnek daha tarih 28.02.2021. Bursa'nın ünlü İskender kebapçısında **'7 MİLYON LİRALIK VURGUN'**

İşletmeci İskenderoğlu kardeşler, mutfak ve kasa kısmındaki güvenlik kameralarını uzun süre inceledi. Görüntülerde, mutfaktan çıkışı yapılan İskender porsiyon tabaklarını tek tek sayıp, gelir ve giderleri hesapladılar. Yaptıkları kasa sayımında, bir gün içerisinde yaklaşık 5 bin liralık açık olduğunu fark ettiler. Güvenlik kamerası kayıtlarını inceleyen polis ekipleri, usulsüz yollarla para aldıkları iddia edilen 12 çalışanı gözaltına aldı.

Güvenlik kameraları ve şüphelilerin ifadelerinden; elden hesap alma, adisyonu iptal gösterme, hayalet masa olarak tabir edilen ve masadan kalkan müşterilerin yerine yeni bir müşteri geldiği zaman yeni bir adisyon açmak yerine, aynı masaya servis yapıyormuş gibi devam ederek, pahalı yiyeceklerin hesabının elden alınması, adisyona ise sadece meşrubatların işlenmesi gibi yöntemlerle çalışanların iş yerinden para alındığı tespit edildi.

Yolsuzluğun yaklaşık 10-12 yıl boyunca devam ettiğini ve bu yolla 7 milyon liralık bir zararlarının olduğu tahmin ediliyor.

İskenderoğlu, **"böyle bir şeyi kondurmamız mümkün değild**i" diyerek yanında çalışan personeline güvendiğini ve bu sebepten dolayı yolsuzluğu fark edemediklerini belirtti.

"En güvendiğim çalışanımdı" "Bunu nasıl yaptı anlamadım" "Ailemizden biri gibiydi. O kesinlikle çalmış olamaz" "Bunca yıldır sistematik bir şekilde bizi soymuşlar. Nasıl oldu da hiç fark edemedim" Bunları demeden önce çapraz kontrol sistemi ile denetleme mekanizmalarını kurmak gerekir. **Güvenmek Kontrol Etmemeyi Gerektirmez...**

Öncelikle işletmede hata, hile ve yolsuzluk olaylarına karşı ortamı oluşturmak esastır. Hemen hemen bütün şirketlerde ya maddi hata ya da hile ve yolsuzluk vardır. Eğer yaşanmamışsa da tespit edilemediği için öyle sanılmıştır.

Bir firma denetlememde muhasebenin ithalat sırasında gümrükte ödediği KDV'yi gümrük masrafı gibi görüp maliyete atması karşılığında yıllık yaklaşık 400.000 USD kaybı vardı.

Yine başka bir şirkette satış faturalarının eksik girildiği ve bunun karşılığı olan bedelin müşteriden tahsil edilemediği gibi daha yüzlerce hata örnekleri vardır.

Firma yöneticisi 50-100 TL. nın dahi hesabını sorup firmanın çıkarlarını koruduğunu sanırken diğer taraftan çok daha büyük tutarları gözden kaçırabilmektedir. Zaten yöneticinin muhasebe ve finansı tamamen yapmasını da bekleyemeyiz. Zira artık ticaret hacimleri büyüdü, bütün mal ve para trafiğini bir kişinin kontrol edemeyeceği boyutlara ulaştı.

Bunun için finansa doğru kişiyi koyup ayrıca başka bir ekip tarafından çapraz denetimlerin periyodik olarak her ay yapılmasını sağlamalıyız.

Zira meşhur sözdür "**şeytana kapıyı kapatmak** gerekir". Bugüne kadar yapılan suiistimaller, bırakılan bu açık kapılardan yararlanarak gerçekleşmiştir.

İÇ DENETİM NASIL YAPILIR?

İç denetim, şirket kayıtlarını, iş akışlarını, sistemlerini ve süreçlerini inceler ve değerlendirir. Şirket kayıtlarını ve finansal belgeleri analiz ederler.

İç denetim işlevi aracılığıyla ekipler, uyumluluk endişeleri gibi sorunları belirleyecek, risk değerlendirmelerini tamamlayacak, iç veya dış dolandırıcılığı araştıracak ve bazen finansal raporlamadaki veri yanlışlıklarını belirleyecektir.

Denetim ekibinin nihai hedefi, kuruluşun diğer bölümleri için çok değerli bir iş ortağı olmaktır.

Bir yöneticinin en iyi denetleme metodu aylık periyotlar halinde aylar bazında hazırlanan ayrıntılı gider tablosu, müşterilere göre satışlar, borçlar ve alacakları içeren bilgiler ve sanki yıl sonu gibi hazırlanmış bilanço ve gelir tablosunu bir sonraki ayın 15'ine kadar hazırlatmalı.

Böylece iç denetimi yaparken aynı zamanda şirketin stratejisini her ay yeniden yenileme fırsatı doğmuş oluyor.

NASIL ÖNLEM ALINMALI?

Görevlerin Ayrımı

Görevler ve süreç akışları uygun denetim ve dengelere sahip olmalıdır. Örneğin, birisi ödemeleri toplamaktan sorumluysa, aynı zamanda mevduatı oluşturmaktan ve defterleri ve kaynak belgeleri mutabakat etmekten de sorumlu olmamalıdır.

Ayrıntılı Politika ve Prosedürlerin Eksikliği

Bir organizasyonun operasyonları içindeki departman iş işlemleri ve ilgili iç kontroller açıkça belgelenmeli, periyodik olarak gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Şirket politikaları ve prosedürleri yazılmalı ve belgelenmelidir, böylece ihtiyaç duyulduğunda başvurulabilir ve revize edilebilir.

Resmi Onay Eksikliği

Bağımsız onayları, mutabakatları, departman mali tablolarını ve daha fazlasını belgelemek için kanıtlar yakalanmalı ve muhafaza edilmelidir. Onaylardan sorumlu kişiler yakalanmalı ve kontrol erişimi uygun rollere göre eşleştirilmelidir.

Destekleyici Belgelerin Yokluğu

İşlemler ilgili belgelerle uygun şekilde desteklenmelidir. Satın almalara gelince, talep etme, rekabetçi teklif verme ve teklifler, satın alma emirleri, faturalar ve onaylarla ilgili yedek materyaller olmalıdır.

Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemleri

Etik davranışları teşvik etmek için ödüllendirme sistemi oluşturmak, çalışanları motive eder. Öte yandan, yolsuzluğa karışanlara karşı caydırıcı cezalar uygulamak da diğer çalışanlar için açık bir mesaj verir.

Dış Denetim

Dış denetim, yolsuzluk ve suistimali önlemede etkili bir yöntemdir çünkü şirket içinden değil, bağımsız bir bakış açısıyla değerlendirme yapar. Bu denetim, tarafsızlık ve objektiflik esasına dayanır ve şirketlerin mali tablolarının doğruluğunu, yasalara uyumunu ve süreçlerin şeffaflığını denetler. Böylece çalışanlar daha dikkatli olurlar.

***Sonuç olarak**, denetim işi, şirketin ara sıra kendine çekidüzen vermesi için lazım! İç ve dış denetim, tıpkı arabanın yağı suyu gibi; eksik olursa bir süre idare eder ama sonra '**nerede yanlış yaptık'** dedirtir. Yani, işler rayında mı diye bir bakmak iyidir. Çünkü kontrol iyidir, güven verir, yoksa işler bazen **uçuş moduna** geçebilir!*

*” **İtibar kazanmak 20 yıl alır; ama o itibarı silmek için beş dakika yeter**.” (Warren Buffett)*

*” **İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim**.”* (Robert Bosch)

İTİBARINIZI YÖNETMEKTEN DAHA ÖNEMLİ İŞİNİZ VAR MI?

“**Para kaybetmektense müşterilerimin güvenini kaybetmeyi tercih ederim.** “ Birçok Türk şirket yöneticisi

Yok yok yanlış okumadınız. Maalesef bugün Türk piyasasına baktığınızda bunun çok örneklerini görebilirsiniz.

Düşünsenize, güven kazanmak o kadar zor, kaybetmek ise bir anlık hataya bakar. Şirket olarak biz de biliyoruz ki güven, en değerli sermayemiz. Para kaybedebiliriz, telafi edilir; ama müşterilerimizin güvenini kaybedersek, işte o zaman gerçekten **'zarara'** uğrarız.

Bu yüzden işimizi yaparken her zaman dürüstlüğü, şeffaflığı ve müşteri memnuniyetini en öncelikli değerlerimiz olarak görüyoruz. Hem de para kazanmanın en güvenli yolu da bu değil midir? Müşteri güvenini kazandıkça para da gelir, itibar da!

Robert Bosch, tam bir prensip insanıydı ve bu prensiplerini şirketine de birebir yansıtmayı başardı. Müşteri hizmetlerine genç yaşlardan beri büyük önem veren Bosch, müşterilerini ziyaret etmek için bisikletine atlıyordu.

Hatta müşterilerin kendisine kolayca ulaşabilmeleri için Stuttgart'taki ilk sokak telefonlardan birini bizzat kurdurdu.

Bosch, şirketin 25. yıl dönümünde şu sözleri kullandı: "Buradaki herkesin ilk görevi kaliteli ürün üretmektir. Bosch fabrikasında hataya ve beceriksizliğe yer yoktur."

Robert Bosch, 1913 yılında kendi atölyesinde genç çalışanları bizzat eğitmeye başladı. "Daima '**güven kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim'** anlayışını ilke edindim. Sözlerimin tutarlı olması, ürünlerime inanmam ve şeref sözü vermem benim hayatımda gelip geçici paradan çok daha öncelikli bir konumdadır." Bosch bu sözleri söylerken gerçekten inanıyordu ve çalışanlarına da bunu inandırıyordu.

Şimdi kendi mal/hizmet üretimimizi sorgulayalım. **Gerçekten rakiplerimizden daha mı iyiyiz?** Firmanın ne kadar satış sonrası müşteri memnuniyeti var.

Geçenlerde bir firmanın pazarlama müdürü, müşteri memnuniyetsizliği yüzünden bayramda müşterilerine tebrik mesajı gönderemediğini söylüyordu.

Hata maliyetleri, doğrudan kalite hatalarının oluşturduğu maliyetlerdir. Proses fireleri, iade, garanti maliyetleri, kaybedilen kontratlar gibi maliyetler bu gruba girer.

Bu durum hem para kaybına sebep olmakta hem de ürün/hizmet buna göre fiyatlandırıldığından firmanın adı "kazıkçı" ya çıkıyor.

1980'ler ve 1990'larda Türkiye'de popüler olan Tofaş Şahin ve diğer yerli otomobiller, başlangıçta uygun fiyatlı ve kolay ulaşılabilir olmalarıyla tercih edilmiştir. Ancak kalite anlamında yetersizlikler, markanın itibarını zamanla olumsuz etkilemiştir.

Özellikle 2000'li yıllarda daha güvenli, konforlu ve yakıt verimliliği yüksek ithal araçların pazara girmesiyle, Tofaş gibi yerli markalar kalite algısında geride kaldı.

Vestel, bazı dönemlerde elektronik ürünlerinde yaşanan kalite sorunları, markanın imajını olumsuz etkiledi. Özellikle televizyon ve cep telefonları gibi elektronik ürünlerde, kısa sürede arıza çıkması ve düşük performans göstermesi gibi sorunlar müşteriler tarafından sıkça dile getirildi. Bu da müşteri memnuniyetsizliğine ve markaya yönelik olumsuz algıya yol açtı.

Sonuç: Vestel, bu sorunları çözmek için Ar-Ge çalışmalarına ve müşteri hizmetlerine yatırımı artırsa da, belirli bir dönem boyunca yaşanan kalite sorunları marka algısını zedeledi. Şirket, beyaz eşya segmentinde başarılı olsa da, elektronik ürünlerdeki kalite algısını zamanla iyileştirmeye çalıştı.

İTİBAR SADECE KALİTELİ MAL DEĞİLDİR

Ülker, 2017 yılında bir reklam kampanyası nedeniyle ciddi bir itibar sorunu yaşadı.

Doğuş holding, 2018 yılında finansal zorluklar nedeniyle şirket borçlarını yapılandırma sürecine gitti. Borç yapılandırma süreci sonrasında şirket, mali durumunu yeniden düzenledi, ancak bu süreçte yaşanan itibar kaybı yatırımcı güvenini olumsuz etkiledi.

THY, COVID-19 pandemisi sırasında yaşanan uçuş iptalleri ve bilet iadesi konusundaki zorluklar, şirketin itibarını zedeleyen bir kriz yarattı.

Koton, 2019 yılında mağazalarında çalışanların kötü çalışma koşulları nedeniyle eleştirildi.

KİME GÜVENİRSİNİZ?

Siz tatildeyken ekibinizi, işinizi yönetme konusunda kime güvenirsiniz?

Kredi kartınızın şifresini verme konusunda kime güvenirsiniz

Çocuğunuza bakma konusunda kime güvenirsiniz

Peki, "SİZE" KİM GÜVENİR?

Güven, her ilişkinin kalitesini, derinliğini, gidişatını ve sonuçlarını derinden etkiler.

İTİBAR YÖNETİLEBİLİR BİR KAVRAMDIR

İtibarlı kurum olmak, gelecek için bir güvence olduğundan, para kazanmak da dahil olmak üzere şirketin tüm varlıklarının bekçisidir. Temel sorun kurumsal itibarın yönetilebilir bir kavram olduğu konusundaki bilincin yaygınlaştırılmasıdır.

Unutmayalım ki **yönetilmeyen itibarı, rakipler yönetir**.

İşin iki boyutu vardır.

Birincisi; çevremizde müşterilerimizde toplumun genelinde ve iş dünyasında nasıl algılanmakta olduğumuz.

Şirketimizin adı geçtiğinde yapılan yorumlar, değerlendirmeler bizim gerçeklerimizle ne kadar örtüşüyor? Ne kadar doğru tanınıyoruz? Bizim gerçeklerimiz onlara nasıl yansımış?

Mesela; mal tedarikçilerimize sürekli birkaç ay öteleyerek ödemeleri yapıyorsak o bir iki ay geç ödemenin tedarikçiler tarafından satın alınır ve bu bize mal alış fiyatlarımıza kadar yansır.

Başka bir örnekte; mal satışını gerçekleştikten sonra malda çıkan bir problemde tıpkı siparişi aldığımız hız ve ilgi ile

dönemiyorsak, itibarımız ile ilgili bir problemimiz var demektir. Bu da bize müşteri kaybı olarak geri dönecektir.

İkinci unsur ise şu sorularda açığa çıkmaktadır.

Biz nasıl hangi özelliklerle tanınmak istiyoruz? Bu özelliklerimizin arkası dolu mu? Yoksa sadece bunlar niyet mi?

Kurumsal itibarın yönetilmesi, işte bu iki başlığın altında yürütülecek faaliyetlerin sosyal ortaklara duyurulması temeline dayanan bir yönetim disiplinidir.

Öyle bir şey ki bu itibar, zor elde ediyorsunuz, yıllarınızı ona veriyorsunuz ve sonra bir bakıyorsunuz kaçıp gidivermiş. İtibar kaybının nereye varacağını ise, düşünmek bile istemezsiniz sanırım. Aslında insana yatırım yapmanın ne kadar önemli olduğunu ortaya koyuyor.

Çünkü **itibarı kazandıran da kaybettiren de sonuçta insanlar...**

İTİBAR NASIL KAZANILIR?

Tutarlı, geçmiş davranışlara bağlı olarak oluşur. Tutarlı davranışlar ve uyandırılan olumlu yargılar, düşünceler toplamı "güven" duygusunu oluşturur.

İtibar oluşturmak için topluma yönelik eylemleri, davranışları sürekli olarak GÖZDEN GEÇİRMEK ve ÖLÇÜMLEMEK gerekir.

İşletme olarak; kurumsal imaj, kurumsal tasarım, logo, yazı türü, kurumsal renkler, sloganlar, müzikler ve kurumsal iletişim dili ile kurum itibarınızı oluşturmaya başlayabilirsiniz. Bu çalışmaların sonucunda yüzde 20'lik bir satış artışı elde edebilirsiniz.

Son bir hatırlatma; **Pazarlamada satılan ilk şey SATICIDIR**. Gerek firma gerekse müşteriyle muhatap olan pazarlamacılar kendilerini doğru ifade ettikçe satış yapabilirler.

İyi itibar *sermayeyi, kaliteli elemanları, müşterileri bir mıknatıs gibi çeker. Sonuçta iyi itibar sadece karlılık değil, yüksek potansiyel vaat eden bir gelecek olarak şirkete geri döner.*

Üst düzey yöneticilere kritik üç soru;

1.İtibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz var mı?
2.İtibarınızı hangi süreçlerle yönetiyorsunuz?
3.İtibarın yönetilmesinden şirket içinde kim sorumlu?

Şirket olarak tedarikçilere, müşterilere, personele karşı sözünde durmak. Kaliteli ürün/hizmet yanında müşteri memnuniyetini ön plana almak. Ayrıca bankalarla dikkatli ilişkiler kurmak dikkat edeceğimiz hususlardır.

Sosyal medyada da sadece aktif olmak, tüm platformlarda yer alarak içerik paylaşmak yetmemektedir; sosyal medyadan insanlarla bağ kurmada yararlanılmalıdır.

Kurumsal itibarı yönetmek söz konusu olduğunda, reklam aracı olarak kullanmamak şartıyla sosyal sorumluluk projeleri üretmenin ve topluluk etkinliklerinde şirket sponsoru olmanın çok büyük yararı olmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETİM, TEKNOLOJİ VE VİZYON

Ne kadar söz varsa düne ait, Şimdi yeni şeyler söylemek lazım.

UYGULANAN YÖNETİM/ ÜRETİM SİSTEMİ UYGUN MU?

Şirketimizde uygulanan yönetim ve üretim sistemi gerçekten uygun mu?" diye sorunca, ilk akla gelen şu oluyor: **"Uygun derken… kime göre, neye göre?"**

Bizim için sistemin uygunluğu, yalnızca her şeyin yerli yerinde olması değil; aynı zamanda işlerin hızla, verimli ve güler yüzle yürümesi anlamına geliyor. Mesela toplantılarımızın gündemden sapmadan sona ermesi veya üretim bandında bir vida bile eğlenmeden, şaşmadan yerine oturması… Evet, kulağa ütopik geliyor olabilir! Ama biz biliyoruz ki doğru sistemle her şey daha pürüzsüz ilerler, işler yolunda gider.

Bu yüzden, "Uygun mu?" sorusunu sormaktan asla çekinmiyor, kendimizi ve süreçlerimizi sürekli gözden geçiriyoruz. Belki de gerçekten en uygun yönetim sistemi, her zaman daha iyiye ulaşmak için aramaya devam etmekten geçiyordur!

Sistemin uygunluğunu sorgularken aklımıza, “**Acaba yapmamız gereken bir şeyleri gözden kaçırıyor muyuz**?” sorusu da geliyor. Mesela, ekibin zaman zaman toplantılardan çıkıp, “Bu konuyu yine mi tartıştık?” dediğini duyuyoruz. Veya üretim hattında küçük bir arıza yüzünden domino etkisiyle tüm hattın beklediği anları unutmak mümkün mü?

İşte bu yüzden, sistemimizi geliştirmek ve her aşamada verimliliği artırmak bizim için bir öncelik. Kimi zaman farklı departmanların iş birliğiyle çözüm üretiyor, kimi zaman da dışardan bir gözle tekrar gözden geçirmeye ihtiyaç duyuyoruz.

Her şeyden önemlisi, bu süreçte ekibimizin katkısını ve geri bildirimlerini değerli buluyoruz. Çünkü bir sistemin gerçekten ‘uygun’ olması demek, yalnızca yönetimin onayından geçmesi değil; aynı zamanda çalışanların da bu sistemde rahatça yer bulabilmesi demek.

Sonuçta hepimiz, aynı gemideyiz. Küçük dalgalanmalar olabilir, ama doğru yönle ilerlediğimiz sürece ufukta sadece fırsatlar var!

- Satışlar düşük
- Stokları koyacak yer yok
- Rakiplerin ürünleri biz de yok
- Siparişler zamanında yetişmiyor
- Müşteri siparişleri çok değişken
- Hatalı ürünler ve mal iadeleri var
- Maliyetler yüksek, kar marjı düşük

Bu problemlerden belki de birkaç tanesi birden günümüz iş adamlarını çok meşgul etmekte ve çözüm bulamamaktalar.

ACABA BİZE ÖĞRETİLENLERİN NE KADARI DOĞRUYDU?

- “**Makine boş durmasın, çalışsın, üret**” dediler; hep ürettik stoklar şişti.

- Proseste problem olduğu zaman “**sakın makineyi durdurma sonra düzeltiriz, şimdi üretim yapmalıyız**” dediler; hep ürettik ve hatalı ürünleri çöpe attık.

- “**Müşteri çok önemli, sakın üretim de hata olmasın dediler**” kaliteyi hat sonuna koyduğumuz personel ile sağlamaya çalıştık ama yine de hatasız ürün gönderemedik.

- “**Eğitime ayıracak bütçe yok**” dediler; çalışanlarımızın kapasitesinden yararlanamadık.

- “**Genel toplamda karlıyız**” dediler. Hangi üründen kar hangisinden zarar ettiğimizi anlayamadık.

Çünkü araştırmadık, gelişmeleri takip edemedik ve yeniliklere açık olamadık.

Bugün artık iş dünyasının olmazsa olmazı üç altın kuralı var. **Kalite, Maliyet** ve **Zaman**.

Her şey aslında kalite, maliyet, hız. Bu üçlü üzerinden dönüyor. Müşteri sizden **kalite-maliyet-hız** istiyor.

Başka bir şey istiyor mu? Güler yüzde istiyor. Güler yüzlü olalım, ona iyi davranalım; ama ona iyi davranmasa da kalite-maliyet-hızda sizden 1 puan aşağıda veren birisini buldu mu ne yapıyor? Hiç vefalı değiller. “10 yıldır bizle çalışıyorlardı, birdenbire bıraktılar gittiler” oluyor.

Üretim sistemimizi kontrol etmeye başlayalım

Bir şirkette uygulanan üretim sisteminin doğru olup olmadığını kısaca test edebilmek için bazı temel göstergeleri ve performans ölçütlerini değerlendirmek yeterli olacaktır.

1.Verimlilik: Ürün başına düşen iş gücü ve kaynak verimliliği ne durumda?

2.Kalite: Ürünlerin kalitesi ve hata oranları ne kadar düşük?

3.Maliyetler: Üretim maliyetleri rekabetçi mi?

4.Teslim Süreleri: Siparişler zamanında teslim ediliyor mu?

5.Stok Yönetimi: Gereksiz stok birikimi var mı?

6.Esneklik: Ani talep değişimlerine ne kadar hızlı uyum sağlanabiliyor?

7.Çalışan Memnuniyeti: Çalışanlar üretim sürecinde motive ve verimli mi?

8.Sürdürülebilirlik: Atık yönetimi ve enerji tüketimi etkin mi?

Bu temel göstergeler, üretim sisteminin sağlıklı çalışıp çalışmadığını hızlıca değerlendirmenize yardımcı olacaktır.

Problemler var, AMA BUNU NASIL BAŞARACAĞIZ?

Taiichi Ohno, kendisi başta Just In Time kavramı, Jidoka ve 7 İsraf, olmak üzere, 5S Analizinin ve Kaizen Kavramının temelinin kısacası Toyota Evi'nin mimarıdır. Japon Otomotiv Endüstrisi'ni Amerikan Otomotiv endüstrisi ile rekabet edebilecek seviyeye getiren bir mühendistir. Savaştan sonra Amerika'ya gidip Genchi Gembutsu yapan Taiichi Ohno süpermarketlerdeki gözlemlerini otomotiv endüstrisine uyarlayarak bugün üretim planlamada çığır açmıştır.

GENCHİ GEMBUTSU NEDİR?

Toyota Üretim Sistemi'nin anahtar ilkesidir.

Türkçesi "**Git! olayın olduğu yere bak, orada incele, ondan bundan duyduğunla çıkma karşıma, üç kuruşluk lafla kayığa binme**" dir.

Başka bir deyişle; Masa başı kalite güvence /kontrol uzmanlarını yerinden kaldırmaya yönelik bir yöntemdir.

Kararlar, çalışma alanında bulunan, neler olduğu hakkında ve herhangi bir problemin işe yarar potansiyel çözümleriyle ilgili tam bilgiye sahip kişiler tarafından alınmalıdır.

Liderler atölyeden üst düzey pozisyonlara doğru merdivenleri çıktıkça, çalışma alanı veya atölyede zaman geçirmeye hala büyük önem verilir. Böylece liderler gerçek durumu kavrayabilir

Genelde TÜRK firmalarında işler şöyle olur:

Operatör elinde parça ile kalite müdürünün masasına gelir. Parçayı gösterip "böyle böyle bir hata var" der.

Müdür parçayı inceler, "o zaman şöyle şöyle yapın" diye bir talimat verir. Operatör gider, denileni yapar (ya da yapmaz). Hata devam eder.

Operatör tekrar gelir "hata sürüyor müdürüm" der. Müdür bu sefer telefonu eline alır, üretim mühendisini arar. Üretim mühendisine "böyle böyle oluyormuş, niye düzeltmiyorsunuz" diye şarlar.

Üretim mühendisi operatörü cepten arar "oğlum bana niye gelmiyorsunuz, ben burada neciyim?" diye şarlar, sonra da "böyle böyle yaptınız mı?" diye sorar. Bir iki soru daha sorduktan ve talimat verdikten sonra telefonu kapatır.

Ertesi gün sevkiyat zamanı gelir. **Sevkiyat müdürü** üretim mühendisini arayıp "nerede sizin ürünler?" diye sorar. Üretim

mühendisi "onlar üretilmemiş miydi ya?" diye operatörü arar, operatör de "abi onlar hatalıydı, kalite müdürü ayırttı onları" deyince durum meydana çıkar.

Müşteriye acilen oradan buradan toplanıp paketlenen hatalı ürünler gönderilir. Müşteri, **kalite müdürünü** arar, fırça atar. Patron kalite müdürünü arar, işine son verir. Üretim mühendisi de iş ilanlarına bakmaya devam eder.

Arka planda radyo çalmaya devam etmekte, işçiler bir kenarda sigara molası vermektedir. Çaycı çayları dağıtır. Güvenlik gelen gidene sırıtır. İş görüşmesine gelen yeni mezun mühendise otuz bin lira teklif edilir.

Müşteri kalıplarını asla geri almaz, firmanın parasını da uzunca bir süre vermez. Maaşlar iki ay ödenmez, kimse istifa etmez. Bu kara düzen böyle gider…

Böyle gitmemesi için bir şeyler yapmak gerekir. İşte biz de bu değişen çağa ayak uydurmak için Amerika'yı yeniden keşfetmemize gerek yok. Dünya da uygulanan ve denenmiş sistemlerden birini seçeceğiz.

“Kalite doğru ürün ya da hizmeti, müşterinin eline doğru zamanda ve doğru fiyatla koymaktır.” Charles A. Mills

HANGİ ÜRETİM SİSTEMİNİ SEÇECEĞİZ?

Bir tüzel kişilik olarak bizim firmamız neden var? Genelde bu sorunun cevapları şöyle geliyor; para kazanmak için. Şirket para kazanmak istemez **patron para kazanmak ister**. **Şirketin amacı hayatta kalmaktır**. İşletmeler hayatta kalmak için kurulurlar. Dolayısıyla hayatta kalabilmenin yolu da piyasadaki rekabet edebilme becerisini sürdürebilmektir. Rekabet gücünü sürdürebilmektir.

Rekabet gücünü sürdürebilmek için kalitesizlik maliyetlerini azaltmak gerekir. Kalitesizlik maliyetleri nedir; **Hatalı üretim.** İsrafın olmadığı herhangi bir işletme hemen hemen yoktur.

Üretim planlama sorumlusu olarak vakit kaybı yaşamıyor musunuz? satın almacısınız, tedarikçilerinizle problem yaşamıyor musunuz? İnsan kaynakları bölümünde çalışıyorsunuz, personellerin işe devamsızlıkları yaşamıyor musunuz? Bunların her biri bir kalitesizlik maliyeti aslında yaşadıklarınız.

Dolayısıyla sadece ürün kalitesinden bahsetmiyoruz. Kalitesizlik maliyeti dediğimizde topyekûn firmanızı hatasız bir sürece sahip olma (sigma) seviyesine çıkartmak lazım. Buna topyekûn baktığınız zaman siz acaba neredesiniz?

İşte, dünya ticareti bu israflardan ve hatalardan kurtulmak için bazı sistemler geliştirdi. Bu sistemlerden bazıları;

JİT (Just in time): **T**am **Z**amanında **Ü**retim

Sıfır envanteri esas alan bir malzeme yönetimidir. İhtiyaç duyulan ürünün, en az miktarda malzeme, ekipman, iş gücü ve alan kullanarak, İhtiyaç duyulan zamanda, ihtiyaç duyulan miktar kadar üretmek anlamına gelir.

KANBAN: Üretim proseslerine neyi ne zaman ne kadar üreteceklerini ve nereye göndereceklerini kart sistemi ile söyleyen bir üretim yönetimi aracıdır. Fazla üretim engellenir ve israfların en aza indirilmesi sağlanır

JİDOKA kavramı, 1900'lü yılların başında Sakichi Toyoda'nın herhangi bir iplik koptuğunda otomatik olarak duran bir tekstil dokuma tezgâhı icat ettiğinde doğdu. Ayrıca bu sistemde bir operatör birçok makineyi kontrol altında tutabilmektedir.

Daha önceden bir iplik koptuğunda dokuma tezgâhı hatalı kumaş tepeleri oluşturacak şekilde çalışmaya devam ediyordu ve bu nedenle her makinenin bir operatör tarafından gözetim altında tutulması gerekiyordu.

POKE-YOKE: operatörlerin manuel iş yapma sırasında hata yapmalarını engelleyen yöntemdir. Amacı insan hatalarını daha oluşmadan önce engelleme, düzeltme veya bunları ortaya çıkarmaktır.

SMED: Kalıp değiştirme veya tezgâhı üretime hazırlamak (ayar, setup) için kullanılan sürenin kısaltılabilmesini gerçekten sağlayabilen, sistematik bir yaklaşımdır.

VSM: (Değer Akış Haritalama) vsm ile süreciniz içerisindeki akışı haritalama yapabilirsiniz. Bu size süreci üst pencereden görme olanağı sağlar.

TPM (Toplam Verimli Bakım): Tüm çalışanların katılımı ile, otonom bakımı öngören, arıza giderme değil önleme yaklaşımını benimseyen, makine ve ekipman etkinliğini en üst düzeye getiren bir bakım yönetimi yaklaşımıdır.

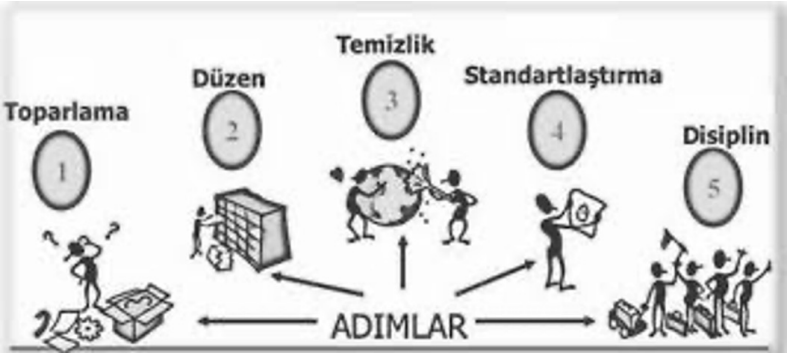
6SİGMA: Operasyonlarda mükemmelliğin sağlanması amacıyla işletmelerde süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü için kolay ve etkili istatistik araçlarının kullanıldığı bir yönetim stratejisidir.

Bu sistem 5 aşamadan oluşur;

1- Tanımla
2- Ölç
3- Analiz et
4- İyileştir
5- Kontrol et

KAİZEN 5S: Sürekli iyileştirme anlamına gelir. Öncelikli amacı üretimdeki süreci küçük ama etkili değişikler ile daha iyi hale getirmektir. Bu sistem kısaca; **sürekli kaizen yap** der.

5S FELSEFESİ:



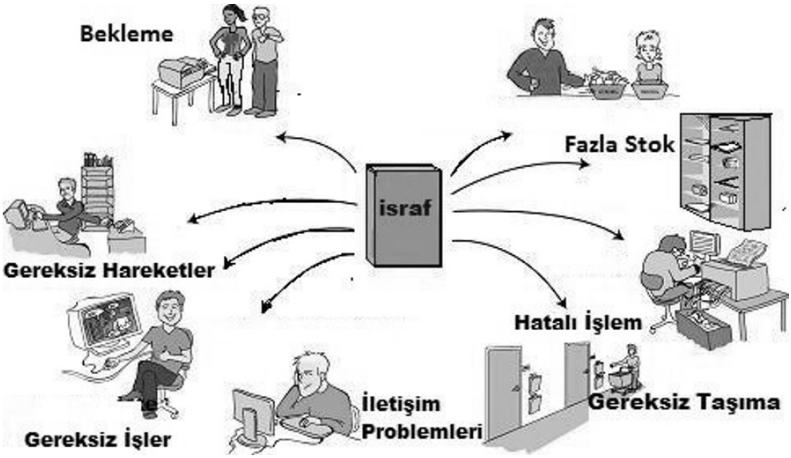
1.Ayıklama (Seiri): Gerekli olanla gereksiz olanı ayır. (Ekipman, makine, malzeme ve insan)

2.Düzen (Seiton): Amaç gerektiğinde kullanılmak üzere aranan malzemelere saniyeler içinde içerisinde ulaşmaktır.

3.Temizlik (Seiso): Çalışma alanı her türlü tozdan, yağdan ve kirden arındırılmalı ve temiz tutulmalıdır.

4.Standartlaştırma (Seiketsu): Uygulamaların sürekliliği hedefleyen standartlar ve prosedür oluşturulmalıdır.

5.Disiplin (Shitsuke): Prosedüre uygunluk ve elde edilen sonuçlar ölçülmeli,



YALIN YÖNETİM SİSTEMİ

Yalın= İsraftan Arınma

İsraf derken her şeyi kapsamaktadır. Masraf israfından, zaman israfından, stok israfından, personel israfından vb.

Mesele sadece üretim değil. Üretimi arttırdık diyelim. Primler dağıttık. Kapasiteye ulaşınca bayraklar asıldı. STOK ŞİŞTİ.

Stoku eritmek için indirim yaptık!

Yani bir kısır döngü ve sonu belirsiz.

Müşteri neye önem veriyorsa buna göre üretim sistemi kur. Londra'da sokaklarda trafik problemi fazla yoktur. Zira sokakların genişliği hepsinde aynıdır. Bir geniş bir dar değil. İşte üretimde sistem üzerine kurulmalı bir hızlı bir yavaş değil toplantılar bile saatlerce değil. Gerekirse ayakta ve hızlı.

Yalın Yönetim Sistemi, Toyota /Japonya'da uygulanmaya başlanan sistemin ana felsefesi; zamandan stoka, işçilikten malzemeye her türlü israfı önleyerek karlılığı artırmak olan yalın yönetim yaklaşımı, son 13 yılda Türkiye'nin Bosch'tan Vestel'e, Borusan'dan İstikbal'e 450 önemli sanayi kuruluşunun yalın dönüşümüne öncülük etti.

Yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan ideal bir üretim sistemidir. Yalın Üretim" ilk kez Toyota fabrikalarında ortaya çıkmıştır. Bu yüzden Toyota Production System (TPS) olarak da bilinir.

Yalın yönetim veya üretim birer şemsiyedir. Kaizen, 5S, israfın yok edilmesi, SMED, stok yönetimi, KANBAN, verimsizlik yönetimi hatta MRP ve ERP bu şemsiyenin altında kullanılabilecek yöntemler veya yaklaşımlar olabilir. Yalın üretim kendi içinde karma teknikler taşır. Bunların hepsi aynı anda sisteme uygulanabilir ya da sadece biri kullanılır. Yani **MÜŞTERİ ODAKLI** ve **İSRAFI ENGELLEYEN** her metodu kullanılır.

Amaç ne? Fazlalıklarından arındırılmış bir iş yapma

Fazlalık ne? Müşterinin para ödemek istemediği her şey.

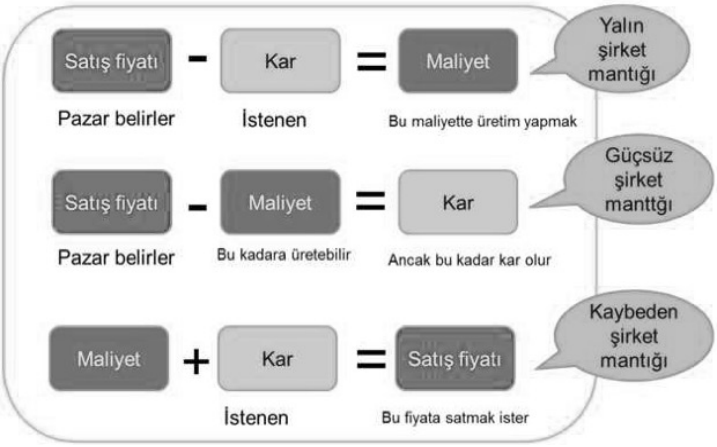
Değer ne? Müşterinin memnun olacağı, ödeme yapma isteyeceği faydalar. (Kalite, fiyat, termin)

Bim' de kasiyer hem mal indirir bindirir hem de kasiyerlik yapar. Yine Bim' de ürünler rafa dizili değildir. Sebebi, çünkü müşteri buna para ödemiyor.

Müşterinin para vermediği hiçbir işi yapmamız lazımken bunları yapıp çok yorulmak, zaman kaybından başka bir şey değildir. Yani müşterinizin para ödemediği hiçbir şeyi yapmayın.

Kısaca, müşteri neyi istiyorsa buna göre üretim ve sistem kurulur. Yani tamamen müşteri memnuniyeti üzerine kurulur.

Ben, üretimi/ hizmeti sunarım buna göre müşteri bulurum değil. **Müşteri neyi isterse onu yaparım**, fabrika yapılandırması bile buna göre yapılır.



Toyota Japonya, ABD' deki Toyota şirketinin müdürünü ziyaret ediyor. Müdür problem yok deyince "eyvah asıl problem şimdi var" diyor. Adam itiraz edince üretim çizelgesini istiyor. İnceledikten sonra -Burada bulunan 15 maddelik üretim şablonunu 14 maddeye indiremez misin? der. Ve 14 maddeye indirilerek sistem hem daha az maliyetli hem de daha kontrollü yalın hale dönüşür.

Kalıp değişiminde süre 11 saat iken Japonya 6 ay içinde 5,5 saate indiriyor. Şimdi 20 dakikada değişiyor. En büyük problem geçmişte yapılan başarılardır. Öğrenmeyi engelliyor. Direnç başlıyor.

Firmalar Türkiye' de genelde elinde yaptığı iş varken batar. Bunun sebebi verimli çalışmamaktan kaynaklanmaktadır.

Yalın dönüşüm slogan değil, icraat odaklıdır. İnsanlar cesaretlendirilmeli ve örnek olunmalıdır. Japon yöneticiler zamanının minimum %25 ini üretim alanında geçirirler.

Almanlar kadar zamana değer vermeliyiz bugün daha hür iseler bunun tek sebebi daha disiplinli çalıştıkları için.

Çöpe atılan ekmeğe üzüldüğümüz kadar boşa giden hayatımıza, zamanımıza daha çok üzülmemiz lazım

ÜRETİM YAPANLARA NOT

Ustalar fabrikayı iyi niyetlerinden dolayı sahiplenmişler dir, fedakâr cefakâr has adamlardır, fakat bilmedikleri şey **değişen dünyadır**.

Birçok firma maliyet analizi yapmadığı ya da yanlış yaptığı için iş yaparken battığının farkında değildir.

Her üreticinin üretim sistemini mevcut piyasa koşullarında rekabet edebilecek düzeyde bir sistem uygulaması gerekir.

Aşçı olmak ayrı, bir restoranı yönetmek çok ayrıdır. Sektör fark etmeksizin bu sistemler kurulabilir.

Yeni endüstrilerin yapay zeka, robot teknolojisi ve ERP yazılımındaki ilerlemelerle birlikte yükselmeye devam ettiği bu zamanlarda, küçük imalat da dahil olmak üzere tüm işletmelerin çalışma şekli değişecek. Rekabet edebilmek için üretici firmalar kendi yapılarına en uygun sistemler geliştirmesi gerekiyor.

Bir Tespit;

Üçüncü sınıf bir iş yerinde; Çalışanlar yere çöp atar, kimse o çöpü yerden alıp çöp kutusuna koymaz.

İkinci sınıf bir iş yerinde; Çalışanlar yere çöp atarlar, ama o çöpü yerden alıp çöp kutusuna koyanlar da vardır.

Birinci sınıf iş yerinde; Kimse yere çöp atmaz, ama yerde kim çöp görürse o çöpü yerden alır ve çöp kutusuna atar.

Hangi sınıf işyeri olduğuna kendiniz karar verin.

BEN DERDİMİ SEVDİM, DERDİMİ SEVENİ SEVDİM

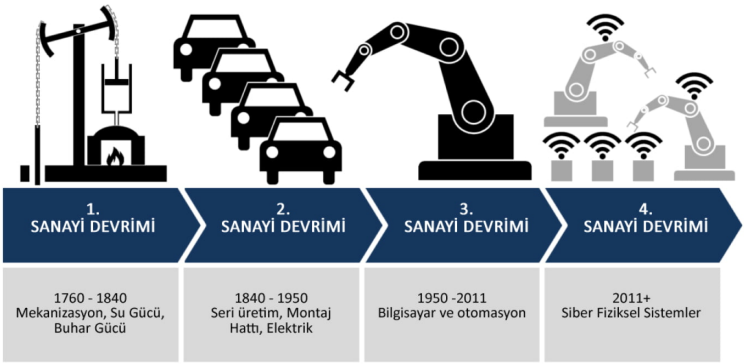
Bir gün bir deri fabrika sahibine önümüzdeki yıl için herhangi bir hedefinin olup olmadığını sormuştum. O da “Geçmiş yıldan biraz iyi olursa bizim için iyi olur.” diye cevap verdi. Hedef satış adedini istediğimde “400.000 adet civarı” dedi. Ben de etrafa bakıp sesimi kısarak

- Peki bu hedef adedi senden başkası biliyor mu?” diye sorduğumda, o da şaşırıp etrafına bakıp sesini kısarak “Yok” dedi. Ben de

- Bu 400.000 adedi tek başına mı yapacaksın? İlgili kişilere tek tek bu hedefi dertlendirmemiz gerekir ki hedefe ulaşabilelim diye cevap verdiğimde o da “Demek bunun için her yere sadece ben koşturup dertleniyorum” diye cevap vermişti.

Personel kaliteyi, randımanı hedefi stoku görecek. Ve dertlenecek.**Ben derdimi sevdim, derdimi seveni sevdim**. Hedefimizi dertlenecek ekiplere ihtiyacımız var. Mesaiye oynayan değil.

“Vazifelerini tamamen yerine getiren herkes büyük bir güçtür, bunların bir araya getirilmesi büyük bir güç çemberini oluşturur”



ENDÜSTRİ 4.0 NEDİR?

Yıl 2024, üretim yapıyorsunuz ve rakipleriniz akıllı fabrikalarda otomasyon süreçleri, cihazların ve makinelerin birbirleriyle haberleşerek üretim işlemlerini kendi içlerinde belirleyip düzenlerken siz kendi üretiminizi sadece klasik seri üretim ile yapmanız sizin hala 1950 li yıllarda yaşadığınız anlamına geliyor.

Türkiye'deki büyük sanayi kuruluşları (Arçelik, Vestel, Ford Otosan, Tofaş gibi) Endüstri 4.0'a adapte olma yolunda ciddi adımlar atıyor. Üretim süreçlerine robotik otomasyon, yapay zeka ve büyük veri analizini entegre ederek küresel rekabete ayak uydurmaya çalışıyorlar.

Özellikle KOBİ'lerin ve daha küçük ölçekli işletmelerin bu teknolojiye adaptasyonu için devlet destekleri ve teşviklerin artması gerekmektedir.

İşte firmamızı geleceğe göre şekillendirmek istiyorsak zamanın gerisinde kalmamamız gerekiyor. Aksi halde büyükler her zamanki gibi daha da büyürken KOBİ'ler ise küçük atölyelere dönüşecek.

Uygulama Örnekleri

John Deere, Ürettiği tarım makinelerine yerleştirilmiş telematik sistemler aracılığıyla tarlalardan topladığı anlık bilgileri, hava durumu vb. dış kaynaklardan alınan bilgilerle birleştirip çiftçilerin etkin kararlar vermesini sağlayan bir portal projesi hayata geçirildi. Bu sayede müşteriler tarım makinesi alırken ekin verimliliklerini artıracak ve maliyetlerini optimize edecek bir bilgi portaline kavuşmuş oldular.

Arçelik: Manisa ve Eskişehir'deki fabrikalarında Endüstri 4.0 uygulamalarını devreye alarak üretim süreçlerini dijitalleştirdi. Bu fabrikalarda üretim hatları sensörler, robotlar ve veri analitiği ile donatılmış durumda. IoT teknolojilerini kullanarak makineler arası iletişimi sağladı. Üretim hatlarındaki makineler, arıza ve bakım gereksinimlerini önceden bildirebiliyor.

Vestel: Özellikle elektronik ve beyaz eşya üretim hatlarında robot teknolojilerini kullanarak üretim süreçlerini otomatikleştirmiştir. Fabrikalarında robotlar, montaj, test ve taşıma gibi görevleri üstlenmektedir. Depo ve lojistik süreçlerinde otonom araçlar ve akıllı depo yönetim sistemleri kullanarak verimliliği artırmıştır.

Brisa: Enerji yönetim sistemleri ile enerji verimliliğini artırmış ve sürdürülebilir üretim süreçleri geliştirmiştir.

Ersöz Makine: Ahşap işleme makineleri üretiminde dijital ikiz teknolojisini kullanarak makine tasarımlarını ve üretim süreçlerini dijital olarak simüle edebilmektedir. Bu teknoloji sayesinde makinelerin üretim süreci optimize edilmiş ve maliyetlerde ciddi düşüş sağlanmıştır.

Mikron Makine: Plastik enjeksiyon makinelerinin üretiminde robot teknolojisi ve otomasyon çözümlerini uygulayarak üretim hattını optimize etmiştir. Ayrıca, verimliliği artırmak için

üretim süreçlerinde büyük veri analitiği ve yapay zeka kullanıyor. Dijitalleşme sayesinde müşteriye özel çözümler sunma kapasitesini artırdı.

Dördüncü Sanayi Devrimi'nin Fırsat ve Tehditleri

Yapay veya dijital zekâ, mobil iletişim ve nesnelerin interneti uygulamalarında kullanılarak bugün artık hayatımızın her alanına nüfuz etmiş durumda.

Ancak Dördüncü Sanayi Devrimi'ne hem ekonomik hem de kültürel açıdan iyi hazırlanmak gerekiyor. Öncelikle üretim ve hizmetlerin dijitalleşmesi istihdamda büyük dönüşümü zorunlu kılıyor. Nitekim bugün iş ilanlarının büyük bölümü, 10 hatta 5 yıl önce hiç var olmayan büyük veri analistliği gibi yetenekler için veriliyor.

Önümüzdeki 40 yılda neler olabileceğini tahmin edin.

“Bir malı nasıl satacağımı öğrenmeden üretimine asla başlamam” (Vehbi Koç)

PAZARLAMA VE SATIŞ

Pazarlama Amacı, insanları ürünle tanıştırmak, ilgilerini çekmek ve onları müşteri olmaya hazırlamaktır.

Satışın amacı ise, o hazırlanan müşteri adayını satın almaya ikna eder ve satış işlemini gerçekleştirir.

Kısaca, pazarlama ve satış birbirini tamamlayan, ancak farklı aşamaları olan birimlerdir.

Pazarlama	**Satış**
Net kara bakar	Ciroya bakar
Odak; müşteri ihtiyaçlarıdır	Odak noktası üründür
Müşteriyi ürüne getirtmeye çalışır	Ürünü müşteriye götürür
Ürün ortaya çıkmadan başlar ve satıldıktan sonra da devam eder	Ürünün satıldığı andır

Biz satmayı pazarlama zannettik hayır! Pazarlama bu değildir.

Pazarlama her şeyden önce üretileni sunulan hizmeti en önemlisi de kurumu tanıtmak...

Bakın Müşteri dediğiniz kitle sizi fazla tanımıyorsa ömrünüz kısa olur. Müşteriniz sizi doğru dürüst tanımalı... Neyinizi tanımalı? kapasitenizi tanımalı, kabiliyetinizi yapabileceklerinizi tanımalı, ilerde yapmaya uyum sağlayacağınız davranışları tanımalı ve de isminizle ne olduğunuzu ezberlemeli.

Siz bunlara pazarlama mı yapmak istiyorsunuz? Çalıştığınız müşterilere kendinizi tanıtırken **muhtemel müşterilere tanıtım bombardımanına tutmanız lazım.**

Tanıtın! Şimdi diyeceksiniz ki biz orta büyüklükteki bir işletmeyiz 50-100 kişi çalışıyoruz ürettiklerimizi de hemen satıyoruz... Sende şimdi tuttun tanıt diyorsun İngiliz'e Alman'a veya Türk'e... Hangi parayla?

Çok para harcayın demiyorum! Hepimizin herhalde bizi dar kapsamlıda olsa anlatacak bir broşür bastıracak parası var. O broşürü gönderin! Firmamızdan haberler diye müşterilere kendinizi gösterebilecek bilgiler paylaşın, O adamın masasının üstünde sizin adınız olsun bütün derdim bu! **Pazarlama budur. Önce kendinizi ismen tanıtın**.

Niçin? Çünkü onun Satın almacısının zihniyetine girin ki bir gün aldığı yerle bir ihtilafı olursa kimden alayım demek yerine sizin de kapınızı çalmayı akıl etsin! Bütün mesele bu. Bunu yaparsanız bir adım öne geçersiniz... Artık şu internet dünyasındayız çok da para değil artık doğru dürüst bir site yapın, bu siteyi habire yenileyin birtakım sitelerle bağlantı yapın.

'Hedef Kitle'yi Anlamak

Kitlesel pazarlama yerine, doğru hedef kitleye ulaşmak daha önemlidir. Hedeflediğiniz balık için doğru yemi seçmeniz gerekir. Benzer şekilde, pazarlamada, doğru balık (Hedef Kitle) için doğru yemi (mesajı) kullanmanız gerekir.

LC Waikiki – Marka Genişletme ve Fiyat Stratejisi

LC Waikiki, geniş kitlelere hitap eden uygun fiyatlı moda markası olarak Türkiye'deki perakende sektöründe liderlerden biridir. Etkili marka konumlandırma ve fiyat stratejisiyle, farklı gelir gruplarına ulaşmayı başardı. Hatta her mağaza, bulunduğu bölgeye hitap edecek şekilde fiyat stratejisi uygulamaktadır. Bu sayede, 50'den fazla ülkede tüketicilere ulaştı.

Zara Türkiye, sınırlı üretim ve hızlı moda stratejisi ile hem pazarlama hem de satış anlamında büyük başarı elde etti. Trendleri yakalama ve hızlı stok yenileme becerisi, markanın cazibesini artırdı ve sektörde rekabet avantajı sağladı.

Ülker ve Eti, Türkiye'nin iki önemli gıda üreticisi olarak uzun yıllardır rekabet halinde olan markalardır. Her iki marka da geniş bir ürün yelpazesi sunarken, Ülker'in Eti'ye göre daha güçlü bir pazar konumuna sahip olduğu sıkça dile getirilir.

Eti'nin Ülker'e göre geride kalmasının nedenlerini anlamak için aşağıdaki başlıca faktörlere göz atabiliriz:

1.Finansal güç ve global genişleme eksikliği: Eti, daha yerel odaklı kalırken, Ülker global pazarlara açılmayı başarmıştır.

2.Daha sınırlı ürün yelpazesi: Eti, Ülker kadar geniş bir ürün çeşitliliği sunmamaktadır.

3.Pazarlama bütçesi ve reklam stratejisi farkı: Ülker, agresif pazarlama kampanyaları ile daha geniş kitlelere hitap etmektedir.

4.Dağıtım ağı: Ülker'in daha geniş ve güçlü bir dağıtım ağı Eti'ye göre avantaj sağlamaktadır.

5.Ar-Ge yatırımları ve yenilikçilik: Ülker, inovasyon ve yeni ürün geliştirme konularında daha fazla kaynak ayırarak pazarda liderliğini korumaktadır.

Eti'nin Ülker karşısında daha fazla rekabet edebilmesi için, Ar-Ge ve pazarlama faaliyetlerine daha fazla yatırım yapması, ürün çeşitliliğini artırması ve global pazarlarda daha aktif rol alması faydalı olacaktır.

VERİ VE ANALİZİN ROLÜ

"Veri olmadan, siz de sadece fikri olan bir kişisiniz," demişti bilge biri bir zamanlar. Analiz edin.

Yazın tatile gidenlerin etkisiyle satışları düşen Migros, yaz sezonunda teknelere satış yapmak üzere yüzer market fikrini geliştirip uyguladı. Ne demişler, **müşteri sana gelmiyorsa sen müşterinin ayağına git.**

Eskiden ürün arzı az olduğundan ürün kıymetliydi. Şimdilerde ise vahşi piyasa rekabeti nedeniyle satabileceğin malı üret durumuna geçtik. Müşteri olduktan sonra her yer sana imalat. Gerekirse dışarıda fason yaptırırsın ancak müşteri yoksa hiçbirinin kıymeti yok.

Park Bravo 'nun kurucusu Özçoban, şirkette pek çok yeniliği denerken bir taraftan da "Bu işin sonu ne olacak?" diye soruyor kendine. Öyle ya artık Türkiye'ye gelmeyen marka kalmadı, rekabet arttı, kârlılıklar düştü. Diyor ki Özçoban: "Artık tüketicinin bir malı alması için ya ilk görüşte vurulması gerek ya da çok ucuz olması. Baksanıza fast fashion markalara, almayanı dövüyorlar. Biz bu ikisinin arasında bir yerde kalamayız, artık Park Bravo'nun klasik mağazalarını açmak niyetinde değiliz, **outlet konseptiyle** yürüyeceğiz

Başarılı dijital pazarlama örnekleri arasında **Renault ve Getir**'in iş birliğiyle hayata geçirilen "Test Sürüşünü Ayağınıza Getiren Teknoloji" kampanyası da bulunuyor.

Araç alırken test sürüşüne gelmeyenleri hedefleyen kampanya 30 günde 519 test sürüşü gerçekleştirilmesi ve sürüş yapanların yüzde 74'ünün pozitif görüş paylaşmasıyla beklenen etkiyi yarattı.

Emtialaşmış ürün veya hizmetler, müşteri gözünde marka veya versiyon olarak hiçbir farklılık arz etmezler. Müşteri sadece fiyata bakar ve satın alma kararını verir.

Emtialaşma dünyasında marka olmanın hiçbir yararı olamaz. Emtialaşma/aynılaşma dünyasında para kazanmanın yolu farklı olmaktan geçer. Farklı olmak ise, bugüne dek alışılandan çok daha değişik düşünmekle mümkündür. Para sadece markalı alanlarda yoktur. Markacıların göremediği alt pazar fırsatları inanılmaz çoktur.

"Ticaretin sadece iki basit işlevi vardır: pazarlama ve yenilik" Peter F. Drucker

Eylem olmadı mı *vizyon* bir rüyadır,
***Vizyon* olmadan eylem ise zaman geçirmektir.**
Eyleme sahip olan bir *vizyon* dünyayı değiştirebilir.
John Keats

VİZYONER ŞİRKET OLMAK

Vizyoner şirket olmak…" Kolay gibi görünüyor, değil mi? Birkaç yenilikçi fikir, biraz ileriye dönük düşünce ve oldu bitti. Ama işin aslı, vizyoner olmak demek yalnızca geleceği hayal etmek değil; o geleceği bugünden inşa etmek demek. Yani, kısaca söylemek gerekirse, hepimizin biraz kâhin olması gerekiyor!

Örneğin, teknoloji hızla değişirken “Bu bulut teknolojisi mi, onu da mı öğrenmemiz gerekiyor?” diye soranlar olabilir. Evet, öğrenmemiz gerekiyor! Çünkü vizyoner olmak, bugün kendimizi zorlamaktan geçiyor. Yeni trendlere kafa yorarken, bir yandan da "**Biz neden hâlâ dosyaları üst üste yığıyoruz?**” gibi sorulara çözüm bulmamız gerekiyor.

Ayrıca, vizyoner olmak sadece **ileriye** bakmakla kalmaz; bugünün zorluklarını da yaratıcı bir şekilde ele almayı gerektirir. Çalışanlarımızın "Yine yeni bir fikir mi?" demediği, aksine her yeni fikirle heyecanlandığı bir ortam yaratmaya çalışılmalı. Bu yolda, belki her attığımız adım mükemmel olmayabilir; ama her hatadan bir şeyler öğrenip yolumuza daha sağlam devam edilmelidir.

Vizyoner olmak, sadece hedefler koymak değil, o hedeflere ulaşmak için **esnek ve cesur** olmak demek. Ve biz de bu cesareti her gün besleyerek, ufkumuzu genişletmeye devam etmeliyiz.

Vizyoner bir şirket, yalnızca mevcut pazar koşullarına uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda geleceği öngören ve uzun vadeli stratejik hedefler belirleyerek inovasyonu ön planda tutan bir yaklaşıma sahip olur

Vizyon sahibi bir şirket asla **'yeterince iyi'** ile yetinmez. Her zaman iyileştirme için yer vardır. Her zaman bir sonraki adımda büyüyecek bir yer vardır

Vizyon sahibi şirketler sürdürülebilir kalkınma hedeflerini belirlemek ve ölçmek için kendi sistemlerini geliştirirler.

Vizyon sahibi şirketler basit çevresel ölçümler veya raporlarla tatmin olmazlar.

Bir saat üreticisi olun, zaman ölçer değil

Güneşe veya yıldızlara bakıp, şaşırtıcı bir şekilde, tam saati ve tarihi söyleyebilen olağanüstü bir insanla tanıştığınızı hayal edin. Bu kişi, zamanı söylemek yerine, kendisi öldükten ve gittikten sonra bile sonsuza dek zamanı söyleyebilen bir saat yapsa daha da şaşırtıcı olmaz mıydı?

Vizyoner şirketler kuranlar genellikle **saat inşa edenlerdir**. Birincil başarıları harika bir fikrin uygulanması, karizmatik bir

kişiliğin ifadesi veya servet birikimi değildir. Şirketin kendisi ve temsil ettiği şeydir.

Şirketinizi temel bir ideoloji etrafında kurun

İdeoloji kelimesini seçmemizin nedeni, vizyon sahibi şirketlerin büyürken neredeyse inançlı bir coşku duymalarıydı;

3M'in inovasyona olan bağlılığı, P&G'nin ürün mükemmelliğine olan bağlılığı, Nordstrom'un kahramanca müşteri hizmetleri ideali, HP'nin bireye saygıya olan inancı; bunlar, nesiller boyunca yol gösterici bir güç olarak gayretle takip edilmesi ve korunması gereken kutsal ilkelerdi.

Bir tarikat benzeri kültür inşa edin

Vizyon sahibi şirketlerin mimarları sadece iyi niyetlere veya "değer ifadelerine" güvenmezler; çekirdek ideolojileri etrafında kült benzeri kültürler inşa ederler.

Walt Disney şirketinin ideolojisini güçlendirmek için bütün bir dil yarattı. Disneyland çalışanları "oyuncu kadrosu"dur. Müşteriler "misafirdir". İşler bir "performansın" "parçalarıdır".

Disney, şirketin bugün de yaptığı gibi, tüm yeni çalışanların şirketin işinin "insanları mutlu etmek" olduğunu öğrendikleri bir "Disney Gelenekleri" oryantasyon kursundan geçmesini talep etti.

Vizyoner şirketler bireysel bir fikir veya sadece liderle ilgili değildir.

Vizyon sahibi şirketlerin uzun vadeli başarıları harika bir fikirden veya karizmatik, vizyon sahibi bir liderden gelmez. Aksine, liderlerin ve ürün yaşam döngülerinin ötesinde gelişmelerine olanak tanıyan organizasyonlara yerleştirilmiş güçlü temeller nedeniyle başarılı olurlar. Nihai ortaya çıkan eser şirketin kendisidir

Belirli bir fikir veya benzersiz bir pazar fırsatı yerine organizasyon tasarımına odaklanarak vizyon sahibi şirketler belirli ürün hatlarından daha uzun ömürlü kalıcı kurumlar inşa eder.

Sony'nin kurucusunun, işe yeni başladığında, şirketinin hangi ürünleri üreteceği konusunda özel bir fikri yoktu. Aslında Sony'yi kurduktan sonra şekerli fasulye ezmesinden minyatür golf ekipmanlarına kadar çeşitli iş fikirlerini değerlendirmek için bir beyin fırtınası oturumu düzenledi. Bill Hewlett ve Dave Packard, HP'nin kuruluşunda benzer şekilde deneyseldi. Otomatik pisuar sifonları ve bowling faul çizgisi göstergeleri gibi neredeyse tuhaf derecede farklı fikirlerle oynadılar.

Vizyon sahibi şirketler kârdan daha fazlasını hedefler.

“Kâr, vücut için oksijen, yiyecek, su ve kan gibidir; onlar hayatın amacı değil ama onlar olmadan hayat da olmaz.”

Vizyon sahibi şirketlerin sahip oldukları şey, şirkete nesiller boyunca rehberlik eden bir dizi istikrarlı prensiptir. Bu ideoloji yalnızca şirketin amacını değil aynı zamanda şirketin kararlarına rehberlik eden temel değerlerini de içermelidir.

Örneğin ilaç şirketi 1935 yılında Johnson & Johnson. CEO Robert W. Johnson, şirketin sorumluluklarını sıralayan “Bizim İnancımız” adlı bir belgede şirketin temel ideolojisini yazdı.

Çoğu CEO, her şeyden önce şirketin hissedarları için kar elde etmekle ilgilenirdi; ancak Johnson, şirketin ilk sorumluluğunun müşterilerine, ikinci olarak da çalışanlarına karşı olduğunu belirtti. Diğer tüm sorumluluklar yerine getirildikten sonra hissedarların "adil bir getiri" alması gerektiği düşüncesini ancak beşinci ve son sırada yer aldı.

”VE” nin mucizesi

Şirketinizi tutkuyla benimsenen bir çekirdek ideolojiyi koruyacak ve aynı anda bu ideoloji dışında her şeyde ilerlemeyi teşvik edecek şekilde kurun.

Vizyon sahibi şirketler kendilerini VEYA nın despotluğu ile sınırlamazlar, örneğin istikrar VEYA değişim, düşük maliyet VEYA yüksek kalite değil. Bunun yerine, çeşitli boyutların her iki ucunu da kucaklamanın yollarını bulurlar, örneğin kar **VE** amaç, muhafazakâr **VE** cesur, ideolojik kontrol **VE** özerklik. Sadece denge veya uzlaşmanın ötesine geçerek her iki uçta da mükemmelliğe ulaşırlar.

Vizyoner şirketler uzun vadeli büyük belirler

İlerlemeyi teşvik etmek için, vizyon sahibi şirketler genellikle kendilerine büyük cesur hedefler koyarlar ve bunlara tamamen ve tamamen bağlı kalırlar.

Mesela; Microsoft’un belirlediği hedef “her masada bir bilgisayar”, Google: "dünyanın bilgisini organize et. Onu açık bir şekilde dünya halkının kullanıma hazır hale getir." Spacex: "Mars’ın keşfi ve Mars’a yerleşim.

İyi bir hedef tanımı için, iddialı ve etkili olmak kadar uzun vadeli olması çok önemli.

Zaman aralığını kısaltırsanız, insanlar hızla içeriğe odaklanırlar. Bu artık büyük bir hayal değil, daha küçük bir hedef olur. O nedenle, hedef kavramını kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerden mutlaka ayırmamız gerekli. Bir diğer önemli nokta, organizasyonun temel yetenekleri ile uyumlu ve ölçülebilir olması.

Atılan her adımda hatırlanan, akılda kalan, bize her zaman yolumuzu çizen bir kutup yıldızı olmalı.

Sizde şirketinizin hedefini duvarlarda, panolarda belirterek çalışanlar ve diğer her an gözünün önünde olmasını sağlayın ki ortak bir hedefe kilitlenmiş olun.

Henry Ford 20. yüzyılın başlarında otomobil endüstrisinde devrim yapmasaydı dünya bugün nasıl görünürdü? Henry Ford otomobili veya montaj hattını icat etmedi. Ancak yaptığı şey, otomobili alıp onu kimsenin ne yapacağını gerçekten bilmediği bir icat olmaktan çıkarıp yüzyılı şekillendiren ve bugün hala dünyamızı derinden etkileyen bir şeye dönüştürmekti.

Vizyon Sahibi Bir Şirketin Özellikleri

İnovasyona Yatırım Yapar: Vizyoner şirketler, geleceği şekillendirmek için yenilikçi fikirlere, araştırma ve geliştirmeye sürekli yatırım yapar.

Sürdürülebilirliği Hedefler: Çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği göz önünde bulundurur.

Güçlü Liderlik: Şirketin liderleri, vizyon doğrultusunda stratejik adımlar atarak ekibi motive eder.

Uzun Vadeli Strateji: Şirketin kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli büyüme ve değer yaratmaya odaklanmasını sağlar.

"Vizyon sahibi bir şirket kurma yolunda atabileceğiniz en önemli adımlardan biri eylem değil, bakış açınızı değiştirmektir" J. C. Collins

Bugünün işinin dünün metotları ile yapabileceğine inanmıyorum. (Nelson Jackson)

YENİ BİR HİKAYE İLE TEKRAR YOLA ÇIKMA ZAMANI

İleriyi görebilmek- Piyasayı okumak

Aslında bu durumu bir pilotun uçağı sürmesine benzetebiliriz. Hiçbir pilot tek bir göstergeye bakarak uçağı uçuramaz. Önündeki bütün göstergelere bakarak elde ettiği bilgi ile uçağı yönetmektedirler. Şirket yöneticileri de tıpkı pilotlar gibi birçok gösterge niteliğindeki raporların tamamını değerlendirerek şirketin fotoğrafını görmesi gerekiyor.

İşte bu fotoğrafı okuyup doğru kararlar verene biz PATRON diyoruz.

NİÇİN DEĞİŞECEĞİZ Kİ?

Dünya Değişiyor; Piyasalar hızla dijitalleşiyor, tüketici beklentileri değişiyor ve teknoloji her geçen gün yenilik getiriyor.

Şu anki başarı, mevcut şartlara dayanıyor, ancak gelecekte yeni teknolojilere, iş modellerine ve müşteri taleplerine uyum sağlamayan şirketler rekabetin gerisinde kalabilir.

Şirket, şu anda kâr ediyor olabilir, ancak rekabet hızla artıyor. Rakiplerin dijitalleşme, otomasyon veya yenilikçi iş modellerine geçiş yapmaları şirketi geride bırakabilir.

Değişim, yeni fırsatlar yakalamak anlamına gelir. Dijitalleşme, yeni pazarlara erişim, daha düşük maliyetli üretim yöntemleri gibi yenilikler kârlılığı artırabilir. Şu anki iş modeli sürdürülebilir olabilir, ancak yenilik yapmamak, uzun vadede kaçırılan fırsatlara mal olabilir.

Bugünkü kârlılık, ilerleyen dönemde artan maliyetler ve operasyonel zorluklarla azalmaya başlayabilir. Yeniden yapılanma, maliyetlerin kontrol altında tutulmasını ve sürdürülebilir bir büyüme modeli oluşturulmasını sağlar.

Müşteriler, teknolojiye daha fazla entegre oluyor ve daha kişiselleştirilmiş hizmetler bekliyor. Şu anda mevcut iş modeli bu taleplere yanıt veriyor olabilir, ancak dijitalleşme, kişiselleştirilmiş müşteri deneyimleri sunma ve yeni teknolojilere uyum sağlama gibi konularda geri kalınabilir.

Şirketin itibarı ve topluma karşı sorumluluğu, gelecekte daha fazla önem kazanacak. Bu alanda atılacak adımlar, sadece finansal değil, sosyal başarı için de gereklidir.

Bütün bunların haricinde bulunduğumuz yerden kafamızı kaldırıp hayalen dünya küresinin üzerinden bütün dünyaya bakarak hızlı değişimi görelim. Sonra da sadece günü kurtarmak için değil geleceğe bir eser bırakmaya çalışalım.

Ve şimdi bir adım daha ileri **YENİDEN YAPILANMAYA HEMEN BAŞLA!**

Sizi şimdiye kadar arzu ettiğiniz düzeye ulaştırmayan işletme yapınızı masaya yatırmanın sırası geldi. Bunu yapmadan önce sizi engelleyecek şu duygulardan kurtulun lütfen;

- Bu personelle bir şey yapılmaz,
- Paramız olsaydı ile başlayan bütün duygular,
- İmkânımız yok,
- İyi bir şey yapmak için iyi adam nerden bulacağız,
- Biz zaten en iyisini yaptık, bundan iyisi mümkün değil...

Bu duygularınızı bir kenara bıraktıktan sonra eski yapınızın yetenekleri ve imkanlarını da bir kenara bırakın.

Ve kendinize elemanlarınıza, danışmanlarınıza, dostunuza şunu sorun; **bu işletmenin yapısı nasıl olmalı!**

Ve bundan sonra bir adım daha ilerleyeceksiniz, ileri lütfen... Eski köye yeni adet gerek! Meraksızlık Öldürür! "**HER ŞEY FARKINDA OLMAYA BAĞLI**"...

…Ve son söz;

Değişim zordur; Bilmelisiniz ki esas zorluk, yeni fikirlerin geliştirilmesi değil, eski düşünce yapısının terk edilmesidir.

Bunları aşmanız dileğiyle…

Daha Güçlü Bir Şirket İçin Cesur Adımlar At!
Eski Yöntemlerle Yeni Başarılar Gelmez!